

Plan stratégique du secteur ovin québécois 2017-2022

Version finale

Rapport déposé à la Table filière ovine québécoise

Février 2017

Table des matières

Contexte 1

Rappel de la méthodologie..... 2

Cadre d'analyse de la filière ovine québécoise 3

Mission et vision 4

Indicateurs généraux de performance : 4

Diagnostic synthèse du secteur ovin québécois 5

Approche stratégique du PS..... 6

Vue d'ensemble du plan stratégique 7

Cible 1 : Besoins du marché et positionnement 9

Cible 2 : Optimisation de la mise en marché 12

Cible 3 : Support et production ovine..... 15

Cible 4 : Coordination sectorielle et support de l'État 19

Contexte

Le plan stratégique de la filière ovine arrivant à terme, la Table filière souhaitait élaborer une nouvelle planification stratégique quinquennale afin de doter le secteur ovin d'un outil efficace pour la planification de son développement. Celui-ci visait à s'appuyer sur des moyens réalistes à mettre en place pour atteindre les objectifs fixés dans le but de répondre aux enjeux et défis identifiés à la suite de la réalisation du diagnostic de l'environnement interne et externe.

Le nouveau plan stratégique vise principalement le secteur des animaux destinés à la viande ovine, le secteur des brebis laitières ayant déjà réalisé un plan stratégique pour l'horizon 2014 – 2018. Malgré cela, des membres du comité brebis laitières ont été consultés sur les forces, faiblesses, menaces et opportunités¹ du secteur en vue d'identifier leurs enjeux sectoriels et-, au besoin, considérer globalement des enjeux qui pourraient toucher le secteur de la viande et du lait. Bien que plusieurs actions prévues dans le plan stratégique puissent s'adresser aux deux secteurs (notamment, dans la cible 3 concernant les actions sur la santé, le conseil, la génétique, etc.), nous avons surtout identifié l'importance pour le secteur de la brebis laitière, de pouvoir compter sur l'appui d'un coordonnateur pour assurer la mise en œuvre de leur plan stratégique actuel. Cet aspect est présenté dans la cible 4.

¹ À certains endroits dans les tableaux diagnostic, des forces, faiblesses, menaces et opportunités sont indiquées spécifiquement pour le secteur de la brebis laitière.

Rappel de la méthodologie

Les travaux entourant l'élaboration de la planification stratégique quinquennale 2017 – 2022 du secteur ovin québécois ont été encadrés par le comité de la Table filière ovine québécoise. Au total, 3 rencontres avec le comité ont été organisées durant l'élaboration de la planification stratégique.

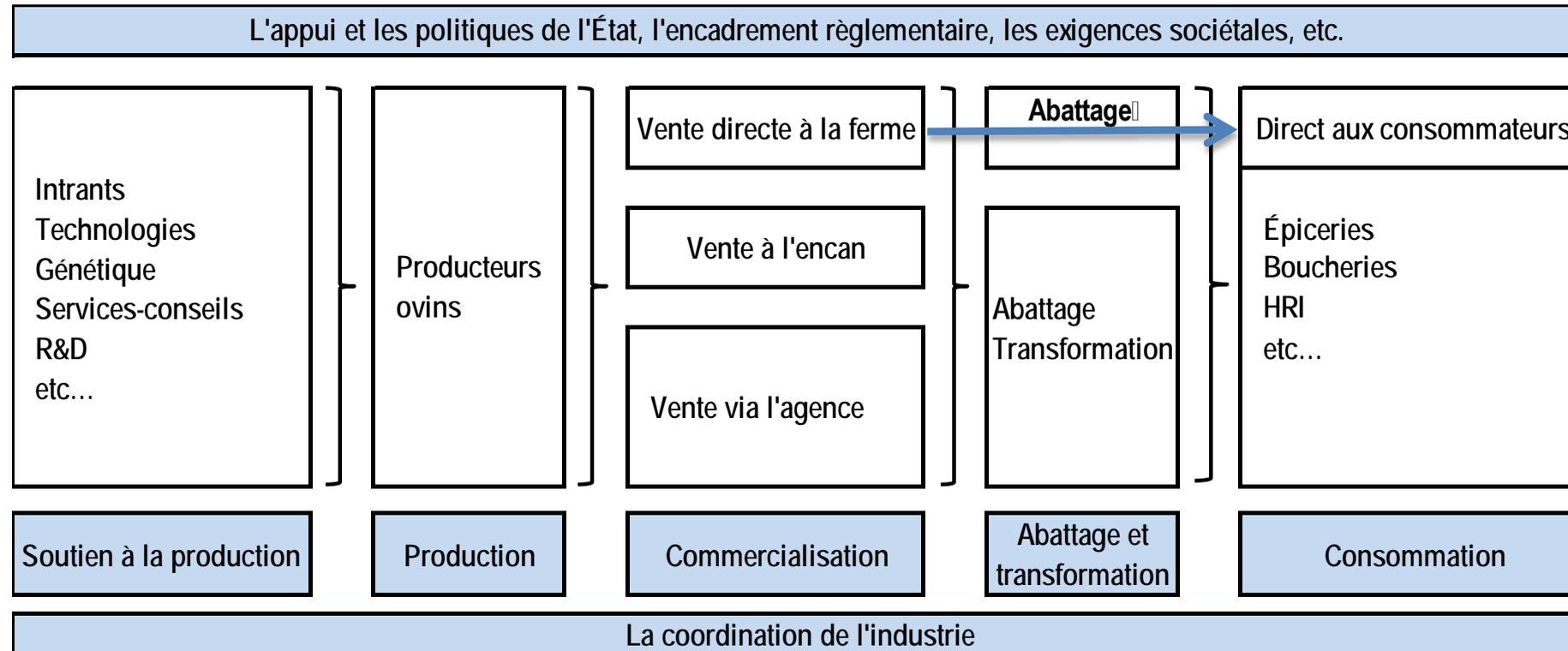
Un des volets de la planification quinquennale consistait à décrire et analyser l'environnement interne et externe dans lequel évolue le secteur ovin québécois (forces, faiblesses, menaces, opportunités, enjeux et défi). Divers représentants de l'industrie (chercheurs, producteurs, acheteurs, intervenants, détaillants, etc.) et organisations sectorielles (CEPOQ, SEMRPQ, FPAQM et TFOQ) ont été consultés (29 personnes consultées). Un questionnaire d'entrevue a été développé afin d'encadrer la réflexion des personnes sollicitées. Cet exercice visait les objectifs suivants : identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces, impliquer les intervenants dans la démarche de réflexion et discuter des principaux défis à relever en vue d'assurer le développement du secteur.

À partir du diagnostic de l'environnement d'affaires et des résultats d'un exercice de priorisation réalisé par le comité de la Table filière, le plan stratégique sectoriel a été élaboré. Celui-ci a été validé et bonifié auprès du comité.

Le tableau qui suit présente les principales étapes de réalisation de la planification stratégique du secteur ovin québécois.

Étapes	Activités
Travaux préparatoires	Rencontre de démarrage (R1) <ul style="list-style-type: none"> Exercice sur les attentes du comité Présentation du bilan des résultats et éléments de portrait Discussion préliminaire sur les FFOM
	Rencontres et entrevues pour préciser les FFOM
	Analyse préliminaire des FFOM et des enjeux et défis
Réflexion sur les priorités et orientations stratégiques	Rencontre du comité (R2) <ul style="list-style-type: none"> Validation des FFOM, enjeux et défis Exercice sur les priorités sectorielles, la vision, la mission
Élaboration du PS	Rédaction préliminaire du plan stratégique (cibles, orientations stratégiques, axes d'intervention, objectifs et actions)
	Rédaction des énoncés préliminaires de mission et de vision
	Rencontre du comité (R3) <ul style="list-style-type: none"> Validation du PS préliminaire et des énoncés Identification des porteurs et échéanciers de réalisation
Validation et adoption du plan stratégique	Bonification du plan stratégique et des énoncés de mission, vision et valeurs
	Rédaction du plan de travail (an 1)
	Rencontre du comité (R4) <ul style="list-style-type: none"> Validation finale et dépôt

Cadre d'analyse de la filière ovine québécoise



Mission et vision

Mission

La filière ovine québécoise favorise la synergie entre ses membres et partenaires. Elle coordonne et appuie le développement et le rayonnement de l'industrie ovine du Québec au bénéfice des acteurs de tous les maillons et du consommateur. Le secteur accroît sa capacité concurrentielle en s'appuyant sur l'élaboration de stratégies concertées, en positionnant avantageusement ses produits et en répondant efficacement aux besoins du marché.

Vision

Grâce à son dynamisme, la filière ovine québécoise rayonne et se démarque par une offre croissante de produits de qualité et attrayants, en phase avec les attentes des consommateurs et de la société tout en assurant la compétitivité des entreprises de la filière.

Indicateurs généraux de performance :

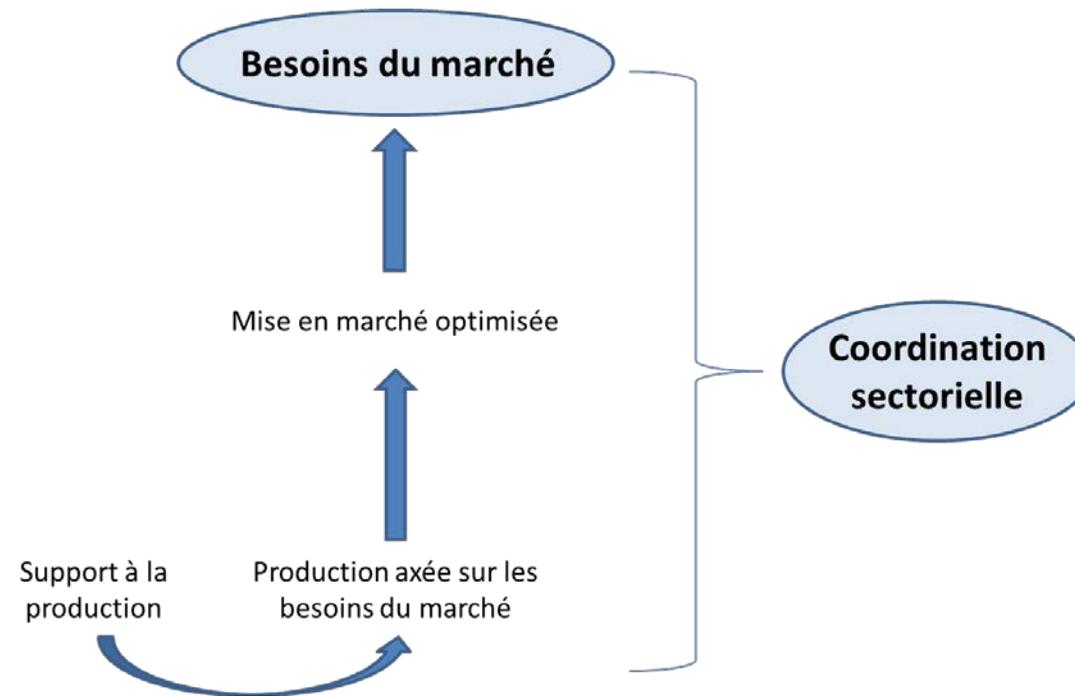
- Évolution du nombre d'agneaux commercialisés
- Évolution des recettes monétaires agricoles
- Changements dans les parts de marché des agneaux vendus au Québec (agneaux produits au Québec/importations + estimation du commerce interprovincial)

Diagnostic synthèse du secteur ovin québécois

Forces	Faiblesses
<p>Le détail et la promotion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les perceptions positives de certains groupes de consommateurs face à l'agneau du Québec • Le positionnement de l'agneau du Québec dans certains segments de marché <p>La mise en marché, l'abattage et la transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> • La diversité des réseaux de commercialisation • La sécurité d'approvisionnement, la garantie de paiement et la stabilité des prix dans l'agneau lourd • Les capacités d'abattage et les infrastructures de transformation <p>Le support et la production</p> <ul style="list-style-type: none"> • La présence d'un centre d'expertise dédié • L'existence de trois catégories d'agneaux pour répondre aux besoins du marché • L'offre de services aux entreprises (formation, logiciel Ber-gère, réseau vétérinaire, etc.) <p>La coordination sectorielle et le support de l'État</p> <ul style="list-style-type: none"> • La diversité des acteurs et la complémentarité des expertises • La fierté et la combativité sectorielles • La relance de la Table filière et la concertation des acteurs 	<p>Le détail et la promotion</p> <ul style="list-style-type: none"> • La faible connaissance des besoins du marché par les producteurs et l'adéquation variable de la qualité produite • La faible coordination des efforts de promotions/spéciaux entre les acteurs • Les pertes de parts de marché dans les chaînes d'alimentation <p>La mise en marché, l'abattage et la transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> • La difficulté du secteur à répondre aux besoins du marché • La gestion difficile des fêtes • La diminution de la demande pour les ventes en carcasses dans certains segments de marché et la gamme limitée de produits offerts <p>Le support et la production</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'attrait difficile de la relève (production, conseillers et chercheurs) • L'adéquation des races/sujets à privilégier pour répondre aux besoins du marché • La rentabilité difficile et les coûts de production élevés <p>La coordination sectorielle et le support de l'État</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les perceptions parfois négatives de producteurs à l'égard de l'Agence et des LEOQ • L'absence de vision et un manque de cohésion sectorielle sur des enjeux ou sur les priorités • Les ressources organisationnelles et sectorielles limitées • Le désengagement financier de l'État
Opportunités	Menaces
<p>Le détail et la promotion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le marché domestique non comblé par l'agneau du Québec • L'amélioration des relations avec les acteurs du détail (chaînes, boucheries, restaurants) • La diversité des canaux de mise en marché et des clientèles <p>La mise en marché, l'abattage et la transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'amélioration de la qualité des agneaux et de la régularité/prévisibilité de l'offre • La mise en œuvre d'une chaîne de valeur pour l'agneau lourd et léger • L'amélioration de la gestion des fêtes <p>Le support et la production</p> <ul style="list-style-type: none"> • La professionnalisation de la production et l'accroissement de la productivité <p>La coordination sectorielle et le support de l'État</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le développement d'un fonds d'industrie pour financer les dossiers prioritaires • L'amélioration de la concertation sectorielle et du lien de confiance entre les acteurs de la filière • L'appui de l'État pour soutenir le développement de la filière 	<p>Le détail et la promotion</p> <ul style="list-style-type: none"> • La substitution d'agneaux du Québec par des agneaux importés (ou autres viandes) • La réduction de la consommation de viande <p>La mise en marché, l'abattage et la transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'accroissement des importations et du commerce interprovinciaux • Le retrait d'abattoirs multi-espèces du secteur en raison des baisses de volumes <p>Le support et la production</p> <ul style="list-style-type: none"> • La pérennité des entreprises <p>La coordination sectorielle et le support de l'État</p> <ul style="list-style-type: none"> • La pérennité des organismes sectoriels • Les changements ou les pertes de programmes

Approche stratégique du PS

Le schéma qui suit illustre l'approche retenue pour le plan stratégique de la filière ovine québécoise pour les années 2017-2022. Dans un contexte où la compétition des produits d'agneaux s'est accrue au cours des dernières années, notamment auprès des chaînes d'alimentation, l'approche stratégique proposée vise à consolider tous les efforts de la filière vers la réponse aux besoins du marché. En ce sens, la coordination sectorielle est essentielle pour assurer la convergence des efforts de tous les maillons, de la table à la ferme. La cohésion et la communication sectorielles sont indispensables (cible 4) non seulement pour indiquer clairement au maillon de la production ce que recherche le marché, mais aussi pour s'assurer que les acteurs du support à la production apportent un soutien adapté et nécessaire pour accompagner les éleveurs vers cet objectif commun (cible 3). La mise en marché doit être optimisée (cible 2) pour accroître la capacité de réponse aux besoins du marché et permettre au secteur de maintenir sa compétitivité. En somme, cette approche nécessite de bien connaître les besoins du marché (cible 1) en constante évolution, et de mettre en place les actions nécessaires dans tous les maillons pour s'assurer d'y répondre adéquatement.



Vue d'ensemble du plan stratégique

Approche stratégique	Cibles	Enjeux	Conduite	Principaux objectifs	Résultat visé
Réponse aux besoins du marché et coordination sectorielle	1- Besoins du marché et positionnement	Orientation stratégique : <i>Se doter d'une stratégie concertée de positionnement et de développement de l'agneau du Québec en vue d'accroître les parts de marché</i>			
		<ul style="list-style-type: none"> • La consolidation des parts de marché de l'agneau du Québec 	Comité besoins du marché/ positionnement et optimisation de la mise en marché	<ul style="list-style-type: none"> • Partager et maintenir une connaissance des besoins du marché et des consommateurs • Améliorer la réponse aux besoins du marché et aux attentes de la société • Mettre en place la stratégie de promotion sectorielle • S'assurer de l'arrimage de l'offre pour répondre aux efforts marketing et aux besoins des fêtes • Encourager l'identification de la provenance des produits ovins 	Un positionnement de l'agneau du Québec en vue d'accroître les parts de marché
	2- Optimisation de la mise en marché	Orientation stratégique : <i>Optimiser les outils de mise en marché et accroître la concertation des éleveurs et acheteurs en vue d'augmenter les parts de marché de l'agneau du Québec</i>			
		<ul style="list-style-type: none"> • Une mise en marché optimisée et harmonisée • La capacité de réponse aux besoins du marché • Le maintien des parts de marché 	Comité besoins du marché/ positionnement et optimisation de la mise en marché	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer une veille des marchés et des stratégies mises en œuvre par les régions productrices d'agneaux hors Québec • Accroître la compétitivité et consolider les avantages de la filière québécoise • Entamer une réflexion sur le modèle de mise en marché en place dans l'agneau afin de répondre efficacement aux besoins du marché • Améliorer l'homogénéité et l'adéquation de la qualité produite en fonction des besoins du marché 	L'accroissement de la compétitivité de l'agneau du Québec

Approche stratégique	Cibles	Enjeux	Conduite	Principaux objectifs	Résultat visé
	3- Soutien et production ovine	Orientation stratégique : Accroître l'efficacité du modèle de production afin de pérenniser les entreprises ovines et d'optimiser l'adéquation de la production avec les besoins du marché			
		<ul style="list-style-type: none"> • La pérennité des entreprises ovines québécoises • La capacité de répondre aux besoins du marché 	Comité soutien et production ovine	<ul style="list-style-type: none"> • Entamer une réflexion sur la modernisation du principal modèle de production d'agneaux au Québec • Mettre en œuvre des actions permettant d'améliorer la santé des troupeaux • Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication pour informer les éleveurs du déroulement du plan stratégique et de ses résultats • Assurer l'adéquation de l'offre de services-conseils ainsi que des modes de formation et de diffusion de l'information permettant d'accroître la professionnalisation des entreprises ovines • Favoriser l'attrait du secteur ovin auprès de la relève (production et acteurs de soutien) 	La production d'agneaux répondant aux besoins du marché et l'amélioration de la rentabilité des entreprises ovines
	4- Coordination sectorielle et support de l'État	Orientation stratégique : Améliorer la coordination, la cohésion et la communication sectorielles et obtenir l'appui de l'État afin de permettre un développement sectoriel coordonné			
		<ul style="list-style-type: none"> • Un développement sectoriel coordonné permettant le maintien des parts de marché 	Comité de la Table filière ovine	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la cohésion sectorielle et la communication entre les acteurs • Assurer le financement des projets sectoriels • Mener des représentations sectorielles sur l'adaptation des programmes et réglementations 	Une mise en œuvre efficace du PS et l'amélioration de la cohésion sectorielle

Cible 1 : Besoins du marché et positionnement

Diagnostic		
Forces	Faiblesses	Enjeux et Défis
<p>Besoins du marché</p> <ul style="list-style-type: none"> Les perceptions positives de groupes de consommateurs en faveur de l'agneau du Québec : saveur différente et qualité <p>Promotion</p> <ul style="list-style-type: none"> Les retombées associées aux émissions culinaires et à différentes initiatives (ex. biquettes à MTL) La marque « Agneau du Québec » <p>Réseaux de mise en marché</p> <ul style="list-style-type: none"> La valorisation de l'ensemble des découpes dans le marché des néo-québécois Le positionnement auprès d'Adonis et des boucheries spécialisées 	<p>Besoins du marché</p> <ul style="list-style-type: none"> La faible connaissance des besoins du marché par les producteurs et l'adéquation variable de la qualité produite Les difficultés de gérer les surplus de viande en raison des besoins du marché (frais) Les perceptions négatives de certains groupes de consommateurs (produit méconnu, cher, produit de luxe, goût de laine, etc.) <p>Provenance</p> <ul style="list-style-type: none"> La chaîne de traçabilité incomplète et la confusion sur l'identification des produits en magasin <p>Promotion</p> <ul style="list-style-type: none"> La faible coordination des efforts de promotions/spéciaux entre les acteurs <p>Réseaux de mise en marché</p> <ul style="list-style-type: none"> Les pertes de parts de marché dans les chaînes d'alimentation : difficultés à répondre aux exigences (volume et spéciaux, offres de découpes, prix, etc.), volonté des chaînes de limiter les pertes dans les comptoirs, réduction de bouchers en magasin La faible disponibilité/visibilité des produits chez les détaillants et restaurants La méconnaissance du produit et des découpes par le vendeur final 	<p>Enjeu</p> <p>⇒ L'accroissement des parts de marché de l'agneau du Québec</p> <p>Défis</p> <p>⇒ Répondre aux besoins du marché (consommateurs, chaînes, etc.)</p> <p>⇒ Accroître l'accessibilité des produits d'agneaux</p> <p>⇒ Diversifier l'offre de produits d'agneaux (découpes et produits transformés)</p> <p>⇒ Distinguer les produits d'agneaux du Québec sur le marché</p> <p>⇒ Obtenir l'appui des acteurs du détail pour la promotion de l'agneau du Québec</p>
Opportunités	Menaces	
<ul style="list-style-type: none"> La stratégie de promotion et marketing en élaboration Les tendances de l'achat local, l'agrotourisme et l'agriculture de proximité L'immigration et le marché Halal grandissant La différenciation de l'agneau du Québec sur les marchés (ex. : tendreté, sans hormones, traçabilité, écoresponsabilité, BEA, empreinte carbone, etc.) Le développement de produits (découpes, prêt-à-manger, etc.) L'accroissement de l'accessibilité de l'agneau (découpes, prix, etc.) L'amélioration des relations avec les chaînes Les potentiels de développement de marché (marché non comblé) 	<ul style="list-style-type: none"> La substitution d'agneaux du Québec par des agneaux importés (ou autres viandes) La tendance à la réduction de la consommation de viande 	

Cible 1 : Besoins du marché et positionnement

Orientation stratégique : <i>Se doter d'une stratégie concertée de positionnement et de développement de l'agneau du Québec en vue d'accroître les parts de marché</i>									
Plan stratégique secteur ovin (CIBLE 1)									
Axes d'intervention	Objectifs	Moyens/actions	Responsable	Année de mise en œuvre					Indicateurs
				1	2	3	4	5	
Conduite	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la concertation des acteurs et le suivi de la réalisation des actions de la cible 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un comité regroupant des représentants de LEOQ et des acheteurs (autre comité que ceux existants déjà) incluant possiblement ou ponctuellement des représentants du détail et du HRI Tenir des rencontres régulières pour assurer la mise en œuvre et le suivi des actions de la cible 1 	<ul style="list-style-type: none"> LEOQ, Montpak Int., Les Viandes Forget, MAPAQ et AAC Participation ponctuelle de représentants des secteurs du détail et HRI 	X	X	X	X	X	Comité fonctionnel et suivi assuré
A. Besoins du marché	<ul style="list-style-type: none"> Partager et maintenir une connaissance des besoins du marché et des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Regrouper les informations existantes sur les besoins du marché et si nécessaire, mener une enquête visant à approfondir certains besoins du marché ou les connaissances des clientèles. Besoins en termes de : <ul style="list-style-type: none"> Caractéristiques des produits recherchés (catégories, qualité, carcasses, découpes, prêt à manger, etc.) Prix (disposition à payer en fonction des clientèles, des catégories, de la qualité, lors d'évènements, etc.) Volumes (par catégorie, lors d'évènements, réguliers, spéciaux, type de circuit de mise en marché et clientèles, etc.) Connaissance des segments de marché Réaliser des rencontres ponctuelles avec des représentants des réseaux du détail et du HRI (chaînes, boucheries, restaurateurs, etc.) afin d'approfondir les besoins et les actions à mettre en œuvre pour mieux desservir le marché, regagner les parts de marchés ou développer de nouveaux débouchés. 		X	X	X	X	X	Connaissance approfondie des besoins du marché
B. Capacité de réponse aux besoins du marché et aux attentes de la société	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la réponse aux besoins du marché et aux attentes de la société (ex. volume, qualité, bien-être animal, etc.) - en lien avec les cibles 1 à 3 	<ul style="list-style-type: none"> Préciser et mettre en œuvre les actions à entreprendre pour améliorer l'adéquation de l'offre en lien avec les besoins du marché, en termes de : <ul style="list-style-type: none"> Promotion (cible 1) Qualité (cibles 2-3) Volume – suffisant et réparti adéquatement dans l'année (cibles 2-3) Identifier les actions à mettre en œuvre par les différents maillons pour répondre aux attentes sociétales, notamment en termes de bien-être animal (BEA) 		X	X				Actions mises en œuvre pour améliorer la réponse aux besoins du marché

Orientation stratégique : <i>Se doter d'une stratégie concertée de positionnement et de développement de l'agneau du Québec en vue d'accroître les parts de marché</i>										
Plan stratégique secteur ovin (CIBLE 1)										
Axes d'intervention	Objectifs	Moyens/actions	Responsable	Année de mise en œuvre					Indicateurs	
				1	2	3	4	5		
C. Promotion/valorisation de l'agneau du Québec	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place la stratégie de promotion sectorielle 	<ul style="list-style-type: none"> Déterminer le positionnement stratégique à privilégier pour la promotion de l'agneau du Québec (en lien avec la cible 2-axe a) <ul style="list-style-type: none"> Clientèles cibles Messages ou stratégie de différenciation par rapport à la compétition (ex. empreinte écologique, achat local, BEA, etc.) Déterminer le partage des responsabilités et les modes de collaboration/concertation des maillons de la filière pour optimiser les résultats de promotion, ex. : <ul style="list-style-type: none"> Rencontres avec les acteurs du détail et du HRI pour anticiper les spéciaux et volumes nécessaires Développement d'outils promotionnels Formation des bouchers ou des commis de magasin Etc. Élaborer et mettre en œuvre la stratégie de promotion sectorielle 	<ul style="list-style-type: none"> LEOQ, Montpak Int., Les Viandes Forget, MAPAQ et AAC Participation ponctuelle de représentants des secteurs du détail et HRI 	X		X			Stratégie de promotion déployée	
	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer de l'arrimage de l'offre pour répondre aux efforts marketing et aux besoins des fêtes (en lien avec les cibles 2 et 3) 	<ul style="list-style-type: none"> Établir un calendrier de promotion en collaboration avec les chaînes et acheteurs Évaluer avec anticipation les besoins engendrés par les efforts de promotion, planifier la répartition des volumes dans l'année et procéder à l'arrimage avec la production Informers les acheteurs et les acteurs du détail et du HRI de l'évolution de la production et de l'offre future disponible (ex. bulletins) 		X	X	X	X	X		Offre et demande arrimées
	<ul style="list-style-type: none"> Encourager l'identification de la provenance des produits ovins pour permettre aux consommateurs, acteurs du détail et du HRI d'identifier les produits ovins du Québec 	<ul style="list-style-type: none"> Déterminer, avec les acteurs de l'abattage, de la transformation, du détail et du HRI, les modes appropriés d'identification de l'agneau du Québec Mettre en œuvre les solutions retenues 			X	X				Solutions mises en œuvre

Cible 2 : Optimisation de la mise en marché

Diagnostic		
Forces	Faiblesses	Enjeux et Défis
<p>Mise en marché</p> <ul style="list-style-type: none"> • La diversité des réseaux (agence, encan, vente à la ferme) • Les encans : vente d'agneaux de lait et légers, encan spécialisé à la fête du bélier • Les encans spécialisés pour des sujets génétiques et la vente chez les éleveurs • L'agence de mise en marché dans l'agneau lourd : approvisionnement sécurisé et centralisé, garantie de paiement, stabilité des prix, logistique facilitée, système de classification, formule de prix, etc. • Le marché de l'agneau de lait/léger : demande, accessibilité, classement et homogénéité des lots <p>Transport</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le transport regroupé dans certaines régions <p>Abattage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les capacités d'abattage existantes <p>Transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les infrastructures de transformation • Les partenariats entre producteurs et transformateurs (BL) 	<p>Mise en marché</p> <ul style="list-style-type: none"> • La difficulté du secteur à répondre aux besoins du marché: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les contraintes liées au développement de nouveaux marchés ✓ La difficulté de s'adapter rapidement aux demandes des clients ✓ L'imprévisibilité, l'irrégularité et l'inconstance de l'offre et de la demande ✓ L'absence de signal de prix clair sur la qualité recherchée du marché ✓ L'absence de liens directs producteurs-acheteurs ✓ Les liens de confiance à travailler entre producteurs-acheteurs ✓ La gestion difficile des fêtes • La fluctuation de l'offre et de la demande, le manque d'information sur les marchés d'agneaux légers • Le manque de cohérence des prix sur les différents marchés (encan-agence) et pour les différents produits (légers-lourds) • L'insécurité du secteur pour les transformateurs et la commercialisation difficile pour les nouvelles entreprises (BL) • L'absence de structure de mise en marché dans le lait (BL) <p>Transport</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les coûts de transport élevés des agneaux vivants en régions périphériques (sans péréquation) • La méconnaissance des impacts du transport sur les coûts, le rendement et la qualité <p>Abattage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le nombre d'abattoirs vs les difficultés de spécialisation (volume nécessaire et coût d'abattage) • La répartition géographique des abattoirs et de la production au Québec <p>Transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> • La sous-valorisation des coupes moins nobles et du 5^e quartier • La diminution de la demande pour les ventes en carcasses • La gamme limitée de produits offerts 	<p>Enjeux</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Une mise en marché optimisée et harmonisée ⇒ La capacité de réponse aux besoins du marché ⇒ Le maintien des parts de marché de l'agneau du Québec <p>Défis</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Améliorer la capacité de réponse aux besoins du marché ⇒ Atténuer les effets de distorsion de la mise en marché des catégories d'agneaux ⇒ Améliorer la prévisibilité et l'arrimage de l'offre et de la demande ⇒ Améliorer la concertation des producteurs et acheteurs ⇒ Améliorer la gestion des fêtes ⇒ Accroître l'offre de découpes et de produits transformés qui répondent aux besoins des consommateurs ⇒ Maintenir un réseau d'abattage et de transport performants pour assurer le développement sectoriel
Opportunités	Menaces	
<ul style="list-style-type: none"> • L'amélioration de la qualité des agneaux et de la régularité/prévisibilité de l'offre pour le développement de nouveaux marchés • Le développement des marchés (marchés ethniques, exportations) sans déséquilibrer le marché régulier • La demande domestique non comblée par l'offre d'agneaux québécois • La mise en œuvre d'une chaîne de valeur pour l'agneau lourd • L'amélioration de la gestion des fêtes 	<ul style="list-style-type: none"> • L'accroissement des importations, du commerce interprovincial et de la compétitivité de l'agneau importé • La compétitivité sectorielle vis-à-vis d'autres régions productrices • La stagnation dans la gestion des fêtes • Le retrait d'abattoirs multi-espèces du secteur en raison des baisses de volumes • Les importations de fromages européens et US (BL) 	

Cible 2 : Optimisation de la mise en marché

Orientation stratégique : *Optimiser les outils de mise en marché et accroître la concertation des éleveurs et acheteurs en vue d'augmenter les parts de marché de l'agneau du Québec*

Plan stratégique secteur ovin (CIBLE 2)

Axes d'intervention	Objectifs	Moyens/actions	Responsable	Année de mise en œuvre					Indicateurs
				1	2	3	4	5	
Conduite	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la concertation des acteurs et le suivi de la réalisation des actions de la cible 	<ul style="list-style-type: none"> Former un comité de représentants de LEOQ et d'acheteurs et obtenir la collaboration d'acteurs du détail et du HRI pour des actions plus spécifiques Tenir des rencontres régulières pour améliorer la concertation sectorielle et assurer la mise en œuvre et le suivi des actions de la cible 	<ul style="list-style-type: none"> LEOQ, Montpak Int., Les Viandes Forget, MAPAQ et AAC Participation ponctuelle de représentants des secteurs du détail et du HRI 	X					Comité fonctionnel et suivi assuré
A. Compétitivité	<ul style="list-style-type: none"> Assurer une veille continue des marchés et des stratégies mises en œuvre par les régions productrices d'agneaux hors Québec 	<ul style="list-style-type: none"> Mener des analyses comparatives de compétitivité avec les régions productrices hors Québec et cerner notamment les avantages concurrentiels du secteur québécois en regard des besoins du marché et des stratégies déployées Mener une veille continue sur les marchés des régions productrices hors Québec (ex. suivi des prix, volumes disponibles, structures de mise en marché et de production, etc.) 			X				
	<ul style="list-style-type: none"> Accroître la compétitivité et consolider les avantages de la filière québécoise 	<ul style="list-style-type: none"> À partir des analyses de compétitivité, déterminer et mettre en place les actions permettant à l'agneau du Québec d'accroître ses parts de marché 				X			Actions mises en œuvre

Orientation stratégique : *Optimiser les outils de mise en marché et accroître la concertation des éleveurs et acheteurs en vue d'augmenter les parts de marché de l'agneau du Québec*

Plan stratégique secteur ovin (CIBLE 2)

Axes d'intervention	Objectifs	Moyens/actions	Responsable	Année de mise en œuvre					Indicateurs	
				1	2	3	4	5		
B. Optimisation de la mise en marché	<ul style="list-style-type: none"> Entamer une réflexion sur le modèle de mise en marché en place dans l'agneau afin de répondre efficacement aux besoins du marché 	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser sur la base du diagnostic établi dans le cadre de l'étude «<i>Harmonisation de la mise en marché des 3 catégories d'agneaux (lait, léger et lourd)</i>...» une analyse comparée de différents systèmes de mise en marché afin d'identifier des caractéristiques/modèles <ul style="list-style-type: none"> qui améliorent : <ul style="list-style-type: none"> la réponse aux besoins et exigences des marchés l'arrimage de l'offre et de la demande la gestion des fêtes le développement de nouveaux marchés qui permettent d'atténuer : <ul style="list-style-type: none"> les effets de distorsion de la mise en marché des catégories d'agneaux et les impacts des coûts de transport qui optimise le fonctionnement de la chaîne de valeur qui valorisent la qualité distinctive de produits recherchés par segment de marché Faire une réflexion sur les améliorations/changements à apporter au système de mise en marché Établir les étapes et un échéancier menant à la mise en œuvre des changements à apporter au système de mise en marché 	<ul style="list-style-type: none"> LEOQ, Montpak Int., Les Viandes Forget, MAPAQ, et AAC Participation ponctuelle de représentants des secteurs du détail et du HRI 	X						Réflexion menée et échéancier de mise en œuvre établis
C. Qualité	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'homogénéité et l'adéquation de la qualité produite en fonction des besoins du marché 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre le resserrement de la grille de classification Réaliser des expertises de rendement en viande afin d'identifier les paramètres (poids, sexe, conformation, gras, os, race, régie, longueur, etc.) qui : <ul style="list-style-type: none"> optimisent l'obtention d'un bon rendement et une forte valeur commerciale et qui permettent l'uniformité de la conformation des carcasses et des découpes commercialisées Identifier les actions à mettre en place pour améliorer l'adéquation de la qualité produite en fonction des besoins du marché, ex. : <ul style="list-style-type: none"> Jumelage entre acheteurs-éleveurs pour des agneaux spécifiques Actions relatives à la génétique, l'alimentation et la régie (voir cible 3) 		X	X					Produits et qualité répondants aux besoins du marché

Cible 3 : Support et production ovine

Diagnostic		
Forces	Faiblesses	Enjeux et Défis
<p>Recherche, formation et services</p> <ul style="list-style-type: none"> • La présence d'un centre d'expertise dédié • Les recherches du CEPOQ et de l'Université Laval • L'existence de formations en production ovine (université, DEC et DEP) • Les Journées Brebis laitières (BL) • Le réseau vétérinaire dans les petits ruminants • Le logiciel Ber-gère <p>Génétique et reproduction</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'offre de sujets reproducteurs de qualité <p>Production</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'amélioration de l'efficacité et de la productivité • L'accès facile au démarrage <p>Offre et produits</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'impact du désaisonnement sur la stabilité de l'offre et la répartition annuelle des agneaux • L'existence de trois catégories d'agneaux pour répondre aux besoins du marché • L'amélioration de la constance dans l'approvisionnement en lait de brebis (BL) <p>Santé et BEA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les programmes de dépistage de la <i>Maedi visna</i> et de la paratuberculose du MAPAQ 	<p>Recherche, formation et services</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'accès difficile aux subventions et aux contributions financières sectorielles • La perception de faible utilité/adéquation de la recherche par les producteurs • Les difficultés associées à la vulgarisation/transfert de la R&D • L'absence de formation continue pour les producteurs • le manque d'attrait et de pérennité des conseillers ovins et des chercheurs <p>Génétique et reproduction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les difficultés d'importation de sujets ou de semence • La sous-utilisation de GenOvis • La diversité des races et les impacts sur l'hétérogénéité des agneaux commerciaux • L faible évaluation et valorisation des races/sujets à privilégier pour répondre aux besoins du marché <p>Production</p> <ul style="list-style-type: none"> • La rentabilité difficile, les coûts de production élevés et la faible efficacité • Le manque de main-d'œuvre spécialisée et la difficulté d'attrait du secteur pour la relève • Les difficultés d'accès au financement pour les entreprises • La diminution du nombre de fermes et de la production d'agneaux lourds • La méconnaissance des impacts économiques de la génétique, régie, alimentation, etc. sur la performance <p>Offre et produits</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'hétérogénéité des carcasses et des lots • La faible prévisibilité de l'offre <p>Santé</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le taux élevé de mortalité néo-natale • Le manque de médicaments homologués 	<p>Enjeux</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ La pérennité des entreprises ovines québécoises ⇒ La capacité de répondre aux besoins du marché <p>Défis</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Assurer l'adéquation de la recherche, de la génétique, du conseil et de la production pour répondre aux besoins du marché ⇒ Optimiser l'efficacité du modèle de production et la performance des troupeaux ⇒ Assurer la rentabilité des entreprises de production ⇒ Accélérer la professionnalisation des entreprises ⇒ Attirer la relève sectorielle (production et acteurs de soutien) ⇒ Améliorer l'homogénéité et la prévisibilité de l'offre
Opportunités	Menaces	
<ul style="list-style-type: none"> • L'acceptabilité sociale de la production • La professionnalisation de la production : formation continue, service-conseil, transfert, etc. • Les stratégies d'attrait de la relève (ex. mentorat en entreprises pour le démarrage-BL) • R&D à la ferme : partenariats avec universités, CEPOQ et fournisseurs d'intrants 	<ul style="list-style-type: none"> • La pérennité des entreprises • La tremblante et la pérennité du programme de protection contre la tremblante (PVCTT) • La résistance aux antibiotiques • L'accroissement des exigences sociétales • La baisse du cheptel de brebis et du nombre de producteurs • L'augmentation du prix des intrants 	

Cible 3 : Soutien et production ovine

Orientation stratégique : <i>Accroître l'efficience du modèle de production afin de pérenniser les entreprises ovines et d'optimiser l'adéquation de la production avec les besoins du marché</i>										
Plan stratégique secteur ovine (CIBLE 3)										
Axes d'intervention	Objectifs	Moyens/actions	Responsable	Année de mise en œuvre					Indicateurs	
				1	2	3	4	5		
Conduite	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la concertation des acteurs et le suivi de la réalisation des actions de la cible 	<ul style="list-style-type: none"> Former un comité de représentants de LEOQ, du CEPOQ, de la SEMRPO, du MAPAQ et d'AAC. Tenir des rencontres régulières pour améliorer la concertation sectorielle et assurer la mise en œuvre et le suivi des actions de la cible 		X						Comité fonctionnel et suivi assuré
A. Productivité et rentabilité des entreprises ovines	<ul style="list-style-type: none"> Entamer une réflexion sur la modernisation du principal modèle de production d'agneaux au Québec afin d'accroître : <ul style="list-style-type: none"> l'efficacité de la production d'agneaux l'accroissement du nombre d'agneaux produits le potentiel et l'utilité des races et l'amélioration génétique et l'intérêt de la relève 	<ul style="list-style-type: none"> Recueillir des données technico-économiques sur les fermes et dans la littérature. <ul style="list-style-type: none"> Profiter de l'exercice du CDP pour collecter et analyser des données sur l'efficacité des systèmes de production en place au Québec (ex. naisseur-finisser, taille troupeau, main-d'œuvre, etc.) ou évaluer la possibilité d'établir des collaborations pour recueillir des données Réaliser une revue documentaire de différents modèles de production ovine Réaliser une analyse comparée des modèles de production/technologiques qui permettent de concilier productivité/rentabilité/efficacité/exigence en main-d'œuvre ainsi que capacité de répondre aux besoins du marché Documenter le potentiel des races et l'impact de l'amélioration génétique à concilier rentabilité des entreprises et capacité de réponse aux besoins du marché (en lien avec axe B) Identifier les modèles de production/technologiques les plus porteurs et les faire connaître au secteur Déterminer les stratégies et actions à mener pour inciter l'adoption des modèles de production Élaborer une stratégie avec la Financière agricole, afin de faciliter l'accès au financement agricole pour les entreprises basées sur les modèles de production/technologiques porteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> LEOQ, CEPOQ, SEMRPO, MAPAQ et AAC 	X	X					

Orientation stratégique : <i>Accroître l'efficacité du modèle de production afin de pérenniser les entreprises ovines et d'optimiser l'adéquation de la production avec les besoins du marché</i>									
Plan stratégique secteur ovin (CIBLE 3)									
Axes d'intervention	Objectifs	Moyens/actions	Responsable	Année de mise en œuvre					Indicateurs
				1	2	3	4	5	
	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre des actions permettant d'améliorer la santé des troupeaux 	<ul style="list-style-type: none"> Cerner les facteurs de mortalité néo-natale, identifier des pistes de solution et les faire connaître Poursuivre les efforts d'assainissement des troupeaux 		X	X				Actions mises en œuvre
B. Communication et accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication pour informer les éleveurs du déroulement du plan stratégique et de ses résultats 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication pour informer/sensibiliser les éleveurs sur : <ul style="list-style-type: none"> les besoins du marché (qualité, quantité recherchées par le marché (cible 1)) la promotion (cible 1) les résultats des expertises de rendement en viande et les paramètres qui optimisent l'obtention d'un bon rendement, d'une bonne valeur commerciale et de l'homogénéité des carcasses et des découpes (cible 2) les modèles de production/technologiques qui permettent de concilier productivité/rentabilité/efficacité/exigence en main-d'œuvre ainsi que la capacité de répondre aux besoins du marché (cible 3) l'impact des races et de l'amélioration génétique pour répondre aux objectifs que la filière s'est donnés (cible 3) etc. 	<ul style="list-style-type: none"> LEOQ, CEPOQ, SEMRPO, MAPAQ et AAC 	X	X	X	X	X	Stratégie de communication déployée
	<ul style="list-style-type: none"> Assurer l'adéquation de la R&D, de l'offre de services-conseils ainsi que des modes de formation et de diffusion de l'information permettant d'accroître la professionnalisation des entreprises ovines 	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir à jour les priorités de R&D en phase avec les besoins du secteur ovin Assurer la présence de services-conseils en production et l'offre d'un accompagnement en services économiques Identifier ou mettre en place des incitatifs à l'utilisation des services-conseils/formation, etc. Maintenir et accentuer les efforts en R&D appliqués sur le terrain Améliorer la diffusion des résultats de la recherche et assurer le transfert technologique, notamment en évaluant les modes adéquats de diffusion (ex. webinaire, formation des conseillers, vidéo, etc.) Mettre en place un service de diagnostic et d'accompagnement à l'identification de solutions auprès des entreprises ovines Poursuivre les efforts d'accompagnement des entreprises au niveau de l'amélioration génétique 		X	X	X	X	X	Adéquation de la R&D, de l'offre de services-conseils, des formations offertes et de l'information diffusée

Orientation stratégique : <i>Accroître l'efficacité du modèle de production afin de pérenniser les entreprises ovines et d'optimiser l'adéquation de la production avec les besoins du marché</i>										
Plan stratégique secteur ovin (CIBLE 3)										
Axes d'intervention	Objectifs	Moyens/actions	Responsable	Année de mise en œuvre					Indicateurs	
				1	2	3	4	5		
C. Relève	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser l'attrait du secteur ovin auprès de la relève (production et acteurs de soutien) 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les avantages du secteur ovin et les freins à l'attrait de la relève (production et acteurs de soutien) Identifier des avenues permettant d'accroître l'attrait du secteur auprès de la relève (ex. bourse d'études ou de recherche, programme de mentorat, etc.) Promouvoir la profession d'éleveurs d'agneaux et les avantages du secteur ovin auprès de la relève (lors de journées, tournées des écoles de formation, etc.) Élaborer une stratégie avec la Financière agricole pour faciliter l'accès au financement pour la relève 	<ul style="list-style-type: none"> LEOQ, CEPOQ, SEMRPO, FRAQ, MAPAQ et AAC 		X		X	X	X	Intérêt accru du secteur auprès de la relève

Cible 4 : Coordination sectorielle et support de l'État

Diagnostic		
Forces	Faiblesses	Enjeux et Défis
<p>Rôle des acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> La diversité des acteurs et la complémentarité des expertises : CEPOQ, LEOQ, SEMRQ, Table filière ovine, comité BL, acheteurs La fierté et la combativité sectorielle <p>Concertation</p> <ul style="list-style-type: none"> La relance de la filière et la concertation des acteurs La complémentarité des secteurs viande et lait La représentation du secteur auprès des instances gouvernementales <p>Rôle de l'État</p> <ul style="list-style-type: none"> L'ASRA 	<p>Rôle des acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Les perceptions parfois négatives de producteurs à l'égard de l'Agence et des LEOQ <p>Concertation</p> <ul style="list-style-type: none"> L'absence de vision sectorielle et la cohésion sectorielle parfois faible sur des enjeux ou sur les prioritaires <p>Ressources sectorielles</p> <ul style="list-style-type: none"> Les ressources organisationnelles et sectorielles limitées La capacité d'influence limitée du secteur auprès des gouvernements et chaînes <p>Rôle de l'État</p> <ul style="list-style-type: none"> Le désengagement financier de l'État <p>Réglementation</p> <ul style="list-style-type: none"> La non-application des règles d'étiquetage sur la provenance Les exigences et normes administratives en croissance sans bénéfices supplémentaires La non-harmonisation des règles d'inspection fédérales et provinciales dans les abattoirs Le manque d'encadrement de l'abattage rituel 	<p>Enjeu</p> <p>⇒ Un développement sectoriel coordonné permettant l'accroissement des parts de marché</p> <p>Défis</p> <p>⇒ Coordonner la mise en œuvre du plan stratégique sectoriel</p> <p>⇒ Améliorer la cohésion et la communication sectorielles</p> <p>⇒ Obtenir un support adapté de l'État</p> <p>⇒ Identifier des leviers ou modes de financement sectoriels</p>
Opportunités	Menaces	
<ul style="list-style-type: none"> L'obtention d'appuis financiers de l'État pour le développement de la filière L'accroissement de l'autonomie financière des organisations Le développement d'un fonds d'industrie géré par un comité de l'industrie pour régler des dossiers prioritaires L'amélioration de la concertation sectorielle et du lien de confiance entre les acteurs de la filière 	<ul style="list-style-type: none"> La non-réciprocité des normes pour les produits importés L'éloignement des acteurs qui limite la participation à la vie associative La pérennité des organismes sectoriels L'accès au financement étatique et les contributions financières du secteur La transition entre «Cultivons l'avenir» 2 et 3 Les changements ou les pertes de programmes La fragilité sectorielle et des entreprises (BL) 	

Cible 4 : Coordination sectorielle et appui de l'État

Orientation stratégique : <i>Améliorer la coordination, la cohésion et la communication sectorielles et obtenir l'appui de l'État afin de permettre un développement sectoriel coordonné.</i>									
Plan stratégique secteur ovin (CIBLE 4)									
Axes intervention	Objectifs	Moyens/actions	Responsable	Année de mise en œuvre					Indicateurs
				1	2	3	4	5	
Conduite	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la mise en œuvre du plan stratégique et la coordination des comités responsables des cibles 1, 2 et 3 avec la Table filière 	<ul style="list-style-type: none"> Former les comités sectoriels pour la mise en œuvre du PS <ul style="list-style-type: none"> besoins du marché et positionnement (cible 1) et optimisation de la mise en marché (cible 2) soutien et production ovine (cible 3) Assurer le suivi de la cible 4 (Coordination sectorielle et appui de l'État) par la Table filière Maintenir les échanges d'informations et de communication entre les comités sectoriels Organiser des rencontres périodiques de chacun des comités pour assurer la mise en œuvre des actions du plan et déterminer les grandes orientations annuelles Présenter une ou deux fois par an les rapports d'activité des comités (cibles 1 à 3) à la Table filière ovine sur l'état d'avancement du PS et les orientations à suivre Assurer le suivi du plan stratégique, ses mises à jour annuelles et mesurer l'atteinte des résultats (indicateurs) 	<ul style="list-style-type: none"> La filière ovine 	X					Structure de conduite du PS fonctionnelle et suivi assuré
	<ul style="list-style-type: none"> Se doter d'une coordination de la mise en œuvre des actions des PS du secteur ovin (viande et lait) 	<ul style="list-style-type: none"> Déposer une demande d'appui financier au PDS Procéder à l'embauche d'un coordonnateur qui assure la mise en œuvre des PS du secteur ovin en collaboration avec les comités de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> La filière ovine 	X	X	X	X	X	
A. Cohésion sectorielle	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la cohésion sectorielle et la communication entre les maillons et acteurs de la filière 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier et mettre en œuvre les actions permettant d'informer les acteurs de la filière de l'état d'avancement du PS, des orientations de développement sectoriel et des résultats obtenus 	<ul style="list-style-type: none"> La filière ovine 	X	X	X	X	X	Actions de communication mises en œuvre
B. Financement	<ul style="list-style-type: none"> Assurer le financement des projets sectoriels 	<ul style="list-style-type: none"> Mener une réflexion sur les avenues de financement des projets sectoriels et les contributions financières, ex. : <ul style="list-style-type: none"> partenariats avec le privé campagne de financement participation financière de l'industrie au financement de la R&D 	<ul style="list-style-type: none"> La filière ovine 		X				Réflexion réalisée

Orientation stratégique : <i>Améliorer la coordination, la cohésion et la communication sectorielles et obtenir l'appui de l'État afin de permettre un développement sectoriel coordonné.</i>										
Plan stratégique secteur ovin (CIBLE 4)										
Axes intervention	Objectifs	Moyens/actions	Responsable	Année de mise en œuvre					Indicateurs	
				1	2	3	4	5		
C. Support de l'État	<ul style="list-style-type: none"> Mener des représentations sectorielles sur l'adaptation des programmes et réglementations 	<ul style="list-style-type: none"> Présenter la PS et les défis sectoriels en lien avec la PS aux représentants gouvernementaux Faire les représentations nécessaires auprès de l'État au sujet de : <ul style="list-style-type: none"> la réglementation relative à l'étiquetage, aux importations et à la réciprocité des normes la pérennité du programme PVCTT etc. Établir des partenariats avec d'autres organisations pour faire des représentations sur des dossiers communs 	<ul style="list-style-type: none"> La filière ovine 	X						Représentations sectorielles menées et partenariats établis
				X	X	X	X	X		
				X	X	X	X	X		