

# SOMMET SUR LE HOMARD DE L'ATLANTIQUE

*Le marché, ses défis  
et ses possibilités —  
De l'océan à l'assiette*

## Compte rendu

Halifax  
Octobre 2007



Agriculture and  
Agri-Food Canada

Agriculture et  
Agroalimentaire Canada



Atlantic Canada  
Opportunities  
Agency

Agence de  
promotion économique  
du Canada atlantique

Canada



# TABLE DES MATIÈRES

Page

## SOMMAIRE

- I *INTRODUCTION*
  - 1. Pourquoi ce sommet
  - 2. Organisation et administration
  
- II *JOUR 1*  
*PREMIÈRE SÉANCE : LES APPROVISIONNEMENTS ACTUELS*
  - 1. Aperçu
    - 1.1 Aperçu de l'industrie et état de la ressource
  - 2. Les pêcheurs
  - 3. Les transformateurs et les expéditeurs
  - 4. Questions et réponses
  
- III *JOUR 1*  
*DEUXIÈME SÉANCE*
  - 1. Que veulent les acheteurs et les consommateurs? L'heure juste
    - 1.1 L'offre mondiale, la demande et les marchés : les possibilités à exploiter pour le homard nord-américain
    - 1.2 La demande de homard vivant et de homard transformé dans l'Union européenne :  
Aperçu
    - 1.3 Le marché du homard au Royaume-Uni : la perspective d'un détaillant
    - 1.4 Vendre du homard aux États-Unis
  
- IV *JOUR 1*  
*TROISIÈME SÉANCE : LES DÉFIS ÉMERGENTS*
  - 1. Le prochain virage
    - 1.1 Comprendre les enjeux émergents du marché
    - 1.2 Certification de durabilité et écoétiquetage
  - 2. Questions et réponses
  
- V *DISCUSSIONS EN PETITS GROUPES : RÉPONDRE AUX EXIGENCES DU MARCHÉ*
  - 1. Dans l'eau
  - 2. Sur le bateau de pêche
  - 3. À l'usine
  - 4. Au niveau des acheteurs
  - 5. Au niveau des consommateurs

- VI *JOUR 2*  
*QUATRIÈME SÉANCE : ÉLARGIR LE MARCHÉ*
1. Transformer les défis en possibilités
    - 1.1 Le banquier : ami ou ennemi? Maximiser les possibilités financières
    - 1.2 Exploiter les renseignements commerciaux pour négocier le prix du homard
    - 1.3 Discussion d'un panel d'experts sur les options à envisager pour accroître la valeur des pêches de homard de l'Atlantique
    - 1.4 Le Maine Lobster Promotion Council (Conseil de promotion du homard du Maine)
- VII *POUR PROGRESSER : DÉTERMINER LES PROCHAINES ÉTAPES AU MOYEN D'UN SONDAGE INTERACTIF*
1. Sommaire
  2. Questions et réponses
- VIII *JOUR 3*  
*CINQUIÈME SÉANCE : DE L'OCÉAN À L'ASSIETTE*
1. Maximiser la valeur des pêches de homard en tenant compte des réalités, des défis et des possibilités du marché
    - 1.1 Analyse stratégique

*ANNEXES*

*PROGRAMME*

*PERSONNES PRÉSENTES*

# SOMMAIRE

## *Maximiser la valeur du homard*

Le Sommet sur le homard de l'Atlantique a fait ressortir de nombreuses préoccupations et beaucoup d'idées au sujet de l'état actuel de l'industrie de la pêche au homard de l'Atlantique des points de vues des pêcheurs, des transformateurs/expéditeurs, des acheteurs, des représentants gouvernementaux (provinciaux autant que fédéraux) et d'autres parties prenantes. Il ressort des exposés, des discussions d'un panel d'experts et des séances interactives que diverses choses doivent se produire si l'industrie souhaite maximiser la valeur du homard.

### Collaborer pour s'attaquer aux enjeux clés

L'industrie devrait adopter une démarche axée sur la collaboration afin de bien comprendre les enjeux clés qui la concernent et s'y attaquer, notamment les questions de la durabilité, des approvisionnements, de la détermination des prix, des mouvements de trésorerie et des renseignements commerciaux. Pour aller de l'avant, il conviendrait que l'industrie mette sur pied une organisation réunissant les principaux intéressés, c'est-à-dire les pêcheurs, les transformateurs/expéditeurs, des représentants du gouvernement fédéral et des provinces et d'autres parties prenantes de premier plan. Ce groupe aurait pour mandat de s'attaquer aux enjeux auxquels l'industrie fait face et disposerait d'un processus pour les régler, et il mettrait sur pied des projets pilotes pour en démontrer l'applicabilité et l'efficacité. Dans l'ensemble, cette organisation tiendrait lieu de forum de communication qui, c'est à espérer, permettrait d'établir des liens de confiance entre les membres de l'industrie et ainsi de faciliter la collaboration et l'analyse commune des enjeux auxquels fait face chaque secteur.

### Gérer dans une optique de durabilité

Un grand nombre des participants au sommet ont fait valoir que les activités illégales représentent l'un des grands enjeux pour l'industrie. Il s'agit par exemple de la pêche au homard de trop petite taille et aux femelles œuvées, du dépassement du nombre autorisé de casiers et de la production de faux renseignements. À l'heure actuelle, c'est Pêches et Océans Canada qui assume la responsabilité de l'application de la loi. Toutefois, les mesures prises devraient commencer à inclure les parties prenantes de l'industrie, afin d'assurer une meilleure protection de l'espèce. La durabilité de l'espèce est un enjeu auquel devrait s'attaquer énergiquement l'organisation des intervenants intéressés dont il a été question ci-dessus.

### Prendre des mesures proactives

L'industrie doit demeurer alerte lorsqu'il s'agit de relever les défis émergents du marché en matière de durabilité, de réchauffement climatique, de commerce équitable, de salubrité des aliments et de droits des animaux. Des écoétiquettes comme celles du Marine Stewardship Council (MSC) deviendront peut-être nécessaires pour répondre aux exigences relatives aux produits dans certains marchés, à mesure que les consommateurs exerceront des pressions pour faire en sorte que les produits vendus proviennent d'une industrie de la pêche gérée de façon durable. L'industrie a deux options, le statu quo, qui risque de l'empêcher de pénétrer certains marchés, ou la proactivité, qui lui permettra de se tailler une place dans des marchés émergents.

### Explorer d'autres marchés

Comme le dollar américain poursuit sa chute, l'industrie du homard devrait prendre des mesures pour cesser de dépendre du marché américain et commencer à explorer d'autres marchés comme

l'Europe et l'Extrême-Orient. Mais il faut savoir que cette transition vers d'autres marchés s'accompagnera peut-être de coûts supplémentaires et d'autres exigences réglementaires.

### **Améliorer les produits et favoriser leur développement**

Pour accroître la valeur du homard, l'industrie devrait viser plusieurs objectifs, et notamment les suivants : changer les perceptions des consommateurs au sujet du homard en augmentant la valeur des produits transformés; améliorer le stockage dans des réservoirs afin de réduire les coûts et de minimiser les pertes; et limiter les arrivages de homards vivants sur le marché pour éviter les engorgements, ce qui favorisera la stabilité des prix. Des systèmes de collecte de renseignements commerciaux peuvent contribuer à atteindre ces objectifs.

# I INTRODUCTION

## 1. POURQUOI CE SOMMET

Le Centre canadien d'innovations des pêches (CCIP), en collaboration avec un comité directeur dont les membres provenaient de partout en Atlantique, a organisé un sommet sur le homard d'une durée de deux jours dont l'objet était d'examiner les défis que doit relever l'industrie, notamment dans les domaines suivants : durabilité, qualité, approvisionnements, prix, ressources humaines, commercialisation, communication et coordination au sein de l'industrie. Plus tôt, un groupe de travail sur le homard réunissant des représentants de l'industrie et du gouvernement avait indiqué que ces enjeux seraient critiques en 2006. Les membres de ce groupe de travail étaient d'avis que pour surmonter les grands enjeux et relever les grands défis, il fallait des approches novatrices pour attaquer les problèmes structurels de l'industrie de la pêche au homard, en plus de trouver des créneaux stratégiques sur le marché. Ils estimaient qu'un sommet de l'industrie sur ces questions serait essentiel. Le CCIP avait tenu un atelier sur l'industrie de l'aiglefin en 2006 et il a été décidé que le sommet sur le homard s'inspirerait de cet atelier.

Le sommet sur le homard avait pour principal objectif de trouver des démarches qui permettraient de maximiser la valeur de la ressource pour tous les participants de l'industrie de la pêche au homard de l'Atlantique. Il visait à définir les obstacles et les difficultés qui entravent la capacité de l'industrie de maximiser son potentiel ainsi qu'à établir un processus de suivi pour s'attaquer à ces obstacles.

Le sommet a réuni des leaders de l'industrie du homard de l'Atlantique et de nombreux conférenciers, pêcheurs et transformateurs aussi bien qu'experts du marché et scientifiques.

## 2. ORGANISATION ET ADMINISTRATION

La planification, l'organisation et l'administration du sommet ont été confiées à un comité directeur composé de représentants de l'industrie et du gouvernement :

- Carey Bonnell, CCIP (président)
- Patrick McGuinness, Conseil canadien des pêches
- Andy Chapman, CCIP
- Tony Jabbour, Clearwater Fine Foods, Nouvelle-Écosse
- Stewart Lamont, Ferguson's Lobster
- Denny Morrow, Nova Scotia Fish Packers Association
- Jeff Malloy, Association coopérative des pêcheurs acadiens, Île-du-Prince-Édouard
- Ken Campbell, PEIFA
- Craig Avery, PEIFA
- Norma Richardson, FPE
- Melanie Sonnenburg, FPE
- Keith Sullivan, FFAW
- Christian Brun, Union des pêcheurs des Maritimes
- Ashton Spinney, ZPH 34
- Estelle Bryant, ministère des Pêches de la Nouvelle-Écosse
- Tanya Billings, ministère des Pêches du Nouveau-Brunswick

## Sommet sur le homard de l'Atlantique 2007

- Parnell Trainor, ministère des Pêches et de l'Aquaculture de l'Île-du-Prince-Édouard
- Yvon Forest, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
- Lisa Anderson, NS Fisheries Sector Council
- Michel Audet, Pêches et Océans Canada, Région du Golfe
- Leslie Burke, Pêches et Océans Canada, Région des Maritimes
- Mike MacInnes, PEISPA
- Jerry Amirault, AVC Lobster Science Centre
- Jane Barnett, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Section des fruits de mer

Le Sommet sur le homard de l'Atlantique, dont le thème était « Le marché, ses défis et ses possibilités — De l'océan à l'assiette », a eu lieu à Halifax les 15 et 16 octobre 2007. On en trouvera le programme en annexe.

Le présent rapport est un résumé des exposés et des principales conclusions.

## II

# JOUR 1

# PREMIÈRE SÉANCE

## LES APPROVISIONNEMENTS ACTUELS

### 1. APERÇU

#### 1.1 Aperçu de l'industrie et état de la ressource

D'après l'exposé de Michael Gardner  
Gardner Pinfold Consulting

#### Sommaire

Cet exposé, qui présente un tour d'horizon de l'industrie du homard en Amérique du Nord, fait le point sur l'état actuel de l'industrie et indique les principaux enjeux et les mesures à prendre pour rehausser la valeur de la ressource à divers égards, soit la ressource à proprement parler, les marchés, le secteur de la pêche et le secteur de la transformation/de l'expédition.

#### Points saillants

L'industrie du homard nord-américain joue un rôle vital dans diverses collectivités du Canada et des États-Unis. En effet, le homard constitue l'assise d'une industrie de 1,5 milliard de dollars (CAD) en Amérique du Nord et est l'une des espèces les plus importantes de l'industrie de la pêche dans l'Atlantique, tant au Canada qu'aux États-Unis.

#### Canada

- Les débarquements ont varié de 40 000 à 50 000 tonnes par année entre 1990 et 2004. La valeur au débarquement se situe entre 550 et 650 millions de dollars.
- Un peu plus de 9 700 bateaux ont un permis de pêche au homard, assurant un emploi et un revenu à quelque 25 000 patrons de pêche et membres d'équipage.
- Le Canada a exporté pour 989,3 millions de dollars de homard en 2005, ce qui représente un léger fléchissement par rapport au niveau d'un peu plus d'un milliard de dollars atteint en 2002 et en 2003. Environ 80 % des exportations sont destinées au marché américain, la moitié sous la forme de homards vivants et l'autre sous la forme de produits surgelés.

#### États-Unis

- Les débarquements ont varié de 30 000 à 40 000 tonnes par année entre 1990 et 2004. La valeur au débarquement se situe entre 400 et 500 millions de dollars.
- Un peu plus de 7 500 bateaux ont un permis de pêche au homard, assurant un emploi et un revenu à quelque 15 000 patrons de pêche et membres d'équipage.



- Les États-Unis exportent pour 150 à 200 millions de dollars de homard. Le Canada en importe entre 50 et 70 % pour transformation et réexportation.

### *Canada atlantique*

- Trois espèces principales dominent la valeur au débarquement dans le Canada atlantique, soit le homard, le crabe et la crevette. Ensemble, elles représentent la plus grande part de la valeur totale au débarquement dans le Canada atlantique, qui se chiffre à 1,6 milliard de dollars; le homard en représente 40 %.

### *Débarquements de homard selon la province*

La figure 1 illustre les débarquements de homard dans les provinces de la Nouvelle-Écosse (N.-É.), de l'Île-du-Prince-Édouard (Î.-P.-É.), du Nouveau-Brunswick (N.-B.), du Québec (QC) et de Terre-Neuve (T.-N.).

- En Nouvelle-Écosse, les débarquements sont en hausse de 75 % par rapport au milieu des années 90.
- À l'Î.-P.-É., les débarquements sont demeurés stables, affichant une légère hausse en 2006.
- Au N.-B., les débarquements sont demeurés stables, accusant une baisse au début des années 2000.
- Au Québec, les débarquements sont demeurés stables, affichant une légère baisse en 2006.
- À T.-N., les débarquements sont demeurés stables, affichant une légère hausse en 2005.

### *La demande de homard*

- Pour le Canada, les exportations de homard représentent une industrie d'environ un milliard de dollars, et le principal marché de destination est le marché américain, où 81 % des exportations canadiennes sont écoulées. L'Europe et l'Extrême-Orient sont les autres marchés importants, avec 10 % et 6 % respectivement (figure 2).
- Les homards vivants constituent 40 % des exportations totales, soit une baisse d'environ 10 % depuis le début de 2000. Les produits surgelés ont affiché une croissance, tant en termes absolus qu'en termes relatifs, ce qui s'explique par la hausse de la demande de queues/pinces (figure 3).

### *Le commerce de l'exportation de homards vivants entre les États-Unis et le Canada est en expansion*

- Les exportations à destination du Canada se sont accrues depuis le début des années 90, passant d'environ 8 000 tonnes en 1995 à près de 20 000 tonnes en 2002 (55 % des prises américaines). Ce volume a fléchi à 15 000 tonnes en 2005, ce qui représentait environ 40 % des prises américaines. L'augmentation des prix au débarquement aux États-Unis, combinée à des stocks élevés de produits transformés, a incité les transformateurs canadiens à réduire le volume de leurs importations en provenance du Maine. Les exportations se sont rétablies en 2006 en raison de l'augmentation des débarquements américains et de prix favorables; toutefois, on observe un recul de la demande en 2007 (figure 4).

### *Exportations américaines à destination du Canada*

- Au cours des dernières années, de 50 à 70 % des prises américaines ont été expédiées au Canada pour transformation dans les usines de l'Î.-P.-É. et du N.-B. Aux États-Unis, l'effort

de pêche et les prises se concentrent entre les mois d'août et de novembre, même si la pêche est ouverte à longueur d'année (figure 5). Ces importations américaines ajoutent beaucoup à la valeur des exportations pour le Nouveau-Brunswick.

*Le marché du homard affiche un recul, les taux de change exercent une influence à la baisse sur les revenus*

- La figure 6 montre que le recul de la devise américaine s'est traduit par une baisse réelle des prix en dollars canadiens, ce dont les expéditeurs canadiens subissent le contrecoup.
- Les prix en dollars canadiens suivent une tendance à la baisse depuis 2003 à cause du taux de change.
- La faiblesse des approvisionnements au début de 2007 a occasionné une montée des prix, mais on a observé un ralentissement des marchés au second semestre à cause de solides débarquements américains et d'une faible demande au Canada.

## Le homard : enjeux et options

Le tableau 1 présente une synthèse, ventilée en quatre catégories, des enjeux auxquels fait face l'industrie du homard ainsi que des mesures qui permettraient d'accroître la valeur de la ressource.

Tableau 1 : Le homard : enjeux et options

	Enjeux : Une industrie très concurrentielle	Options : Mesures pour accroître la valeur
Ressource	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Volume global stable ou en léger recul</li> <li>□ Taux d'exploitation élevé dans la plupart des régions</li> <li>□ Inconnues qui menacent la durabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Améliorer les connaissances scientifiques au sujet de la ressource</li> <li>□ Réduire les pressions exercées par la pêche/les taux d'exploitation</li> <li>□ Relever la taille minimale autorisée par la loi/écoétiquetage?</li> </ul>
Marchés	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Dépendance envers un grand marché : les États-Unis</li> <li>□ Sensibilité des prix à l'offre/à la conjoncture économique</li> <li>□ Préoccupations croissantes de la part des défenseurs des droits des animaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Se diversifier sur de nouveaux marchés : l'Union européenne et l'Extrême-Orient</li> <li>□ Adopter une approche intégrée en matière de commercialisation</li> <li>□ Commercialiser les aspects environnementaux et une qualité optimale</li> </ul>
Pêche	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Structurée en fonction de saisons brèves : flotte/aspects économiques</li> <li>□ Bonnes pratiques de manutention, mais l'offre est très plafonnée</li> <li>□ Une forte concurrence signifie des prix au débarquement élevés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Veiller à ce que les bateaux adoptent les meilleures méthodes d'entreposage</li> <li>□ Prolonger la pêche pendant toute la saison</li> <li>□ Prix déterminés en fonction de la qualité au débarquement</li> </ul>
Transformation/ expédition	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Génère de faibles marges : capacité/concurrence</li> <li>□ Compte beaucoup sur les importations de homard américain</li> <li>□ Il faut mettre l'accent sur le développement de produits dans le secteur des produits transformés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Éliminer/limiter le soutien financier à l'industrie</li> <li>□ Assurer une capacité d'entreposage adéquate qui permettra de retarder la mise en marché le cas échéant</li> <li>□ Promouvoir le développement des produits/des marchés</li> </ul>

### Défis

- Adopter la bonne structure, à savoir une structure optimale pour la pêche et la transformation, l'objectif commun étant d'offrir des produits de grande qualité destinés à des marchés diversifiés.
- Améliorer les termes des échanges commerciaux : une approche mieux coordonnée pour limiter l'emprise que les distributeurs exercent sur le marché.
- Viser le bon marché : promouvoir le développement des produits et des marchés pour réduire la vulnérabilité aux conditions commerciales.
- Promouvoir l'image de marque : produits sains/environnement propre/pratiques de pêche durables.

## 2. LES PÊCHEURS

Les pêcheurs de homard des provinces de l'Île-du-Prince-Édouard, de Terre-Neuve, du Québec et de la Nouvelle-Écosse ont ensuite présenté des exposés individuels sur les enjeux auxquels ils font face.

### *Francis Morrissey, Île-du-Prince-Édouard*

M. Morrissey a fait ressortir plusieurs enjeux de premier plan auxquels font face les pêcheurs de homard de l'Î.-P.-É. :

- **Protection de la ressource.** L'avenir de l'industrie dépend dans une grande mesure de la protection de la ressource.
- **Prix du homard.** Les pêcheurs de l'Î.-P.-É. sont mécontents de la faiblesse des prix.
- **Pêche illégale.** Il faut s'attaquer au problème de la pêche illégale en adoptant des mesures plus strictes d'application de la loi et des sanctions plus importantes pour ceux qui enfreignent la loi.
- **Politique pour les propriétaires-exploitants.** Il est très important que la politique de Pêches et Océans Canada pour les propriétaires-exploitants soit maintenue.

### *George Feltham, Terre-Neuve*

M. Feltham a fait ressortir plusieurs enjeux de premier plan auxquels font face les pêcheurs de homard de Terre-Neuve :

- **Les perceptions des gens.** L'industrie du homard de Terre-Neuve, en dépit de sa taille et de sa part de marché, joue un rôle important comme source de revenu dans les collectivités côtières.
- **Application de la loi.** Le manque de financement dans ce domaine empêche les agents des pêches de faire adéquatement leur travail. Ce problème doit être réglé immédiatement.
- **Commercialisation.** Il faut améliorer la commercialisation de l'espèce si on veut augmenter la valeur du produit.
- **Politique pour les propriétaires-exploitants.** Il est très important que la politique de Pêches et Océans Canada pour les propriétaires-exploitants soit sauvegardée.

### *Donald Walker, Québec*

M. Walker a fait ressortir plusieurs enjeux de premier plan auxquels font face les pêcheurs de homard au Québec :

- **Faibles marges.** Les marges diminuent à cause de la hausse des coûts comme le prix de l'essence.
- **Retombées du sommet.** Donald espère que le sommet aura des retombées bénéfiques pour l'industrie du homard.

### *Craig Prouty, Nouvelle-Écosse*

M. Prouty a fait ressortir plusieurs enjeux de premier plan auxquels fait face l'industrie du homard de la Nouvelle-Écosse dans la zone de pêche ZPH 34 :

- **Coûts élevés du combustible.** Les coûts des pêcheurs augmentent à cause de la hausse des prix du combustible. Et plus le bateau est gros, plus il consomme de combustible.
- **Instabilité des prix.** Il faudrait recourir à une démarche axée sur la collaboration pour réunir les transformateurs, les expéditeurs, les pêcheurs et les acheteurs et s'entendre sur un prix qui convient à toutes les parties.
- **Application de la loi.** Les sanctions imposées aux personnes qui enfreignent la loi sont insuffisantes. Plus particulièrement, les amendes sont « une vraie farce ».

## **3. LES TRANSFORMATEURS ET LES EXPÉDITEURS**

Les transformateurs et les expéditeurs de l'Île-du-Prince-Édouard, du Nouveau-Brunswick et de la Nouvelle-Écosse ont présenté des exposés individuels sur les enjeux auxquels fait face leur secteur. En voici les points saillants.

### *Jeff Malloy, Association coopérative des pêcheurs acadiens, Île-du-Prince-Édouard (représentant les coopératives de pêcheurs)*

M. Malloy a fait ressortir plusieurs enjeux de premier plan auxquels font face les transformateurs et les expéditeurs de homard de l'Î.-P.-É. :

- **Complexité des enjeux.** Les défis que doit relever l'industrie sont complexes et du fait de sa position et de son expérience, M. Malloy comprend la complexité des enjeux.
- **Instabilité des prix.** Pour régler cette question et minimiser l'instabilité des prix, les pêcheurs devraient s'entendre sur un prix de base au début de chaque saison.
- **Méfiance.** Une vive concurrence au sein de l'industrie suscite beaucoup de méfiance parmi les intervenants de l'industrie de la pêche.

### *Gilles LeBlanc, Westmorland Fisheries, Nouveau-Brunswick (représentant les transformateurs indépendants)*

M. LeBlanc a fait ressortir plusieurs enjeux de premier plan auxquels font face les transformateurs et les expéditeurs de homard du N.-B. :

- **Taux de change des devises américaine et canadienne.** L'appréciation du dollar canadien ces dernières années a eu d'énormes répercussions sur l'industrie, et il en est résulté une baisse des prix canadiens.
- **Caractère saisonnier de l'industrie.** Le marché n'est pas synchronisé avec les saisons.

- **Accès à la ressource.** L'industrie du homard est une industrie très concurrentielle où on peut toujours trouver moyen de pratiquer des prix moins élevés que les concurrents.
- **Pénuries de main-d'œuvre.** Parallèlement aux pénuries de main-d'œuvre, la nature même de l'industrie menace sa durabilité à long terme.
- **Comment ajouter de la valeur au homard?** L'industrie du homard devrait cibler les marchés des produits à forte valeur ajoutée pour tirer un meilleur rendement de ses investissements. Les membres de l'industrie devraient éviter les marchés des produits à faible valeur ajoutée.

### *Stewart Lamont, Ferguson's Lobster, Nouvelle-Écosse*

M. Lamont a fait ressortir plusieurs enjeux de premier plan auxquels font face les transformateurs et les expéditeurs de homard de la N.-É. :

- **Adaptation à la dépréciation de la devise américaine.** Deux choses doivent se produire si on veut préserver le marché américain du homard vivant : les coûts doivent être légèrement rajustés à la baisse en devise canadienne et les prix de vente doivent être rajustés à la hausse en devise américaine. L'enjeu se complique car les pêcheurs refusent d'accepter moins et les consommateurs américains ne veulent pas payer plus. Comment l'industrie peut-elle aller de l'avant dans ces circonstances?
- **Défis à relever et occasions à exploiter sur le plan de la logistique.** Il nous faut des moyens plus rapides, plus fiables et plus rentables de transporter le produit d'une région à l'autre. De plus, l'industrie devrait exploiter le nouveau pouvoir d'achat de la devise canadienne pour voir si elle ne peut pas avoir recours à des solutions plus rentables en matière de transport à l'avenir.
- **Prix en dents de scie.** Les consommateurs ne s'habituent pas aux variations chaotiques dans les prix. Cette instabilité est l'une des principales causes de la perte de clients, qui, de l'avis de M. Lamont, devraient être invités à faire partie de discussions collectives comme dans le cadre de ce sommet. L'industrie a besoin d'entendre ce que veulent les consommateurs et ce qu'ils ne veulent pas.
- **Écologisation de l'industrie.** L'industrie doit s'adapter à la sensibilisation croissante des consommateurs aux questions environnementales, et notamment prendre des moyens de satisfaire les consommateurs.
- **Confiance.** Mettre cartes sur table et se concerter pour prendre l'industrie en charge.

## **4. QUESTIONS ET RÉPONSES**

**Question aux conférenciers :** Quelle proportion des exportations américaines en provenance du Canada sont destinées à l'Union européenne?

**Réponse :** Cette information n'est pas connue pour l'instant, mais les États-Unis ont peut-être la réponse.

**Question aux conférenciers :** Existe-t-il des données pour mesurer l'effort de pêche?

**Réponse :** On ne recueille aucune donnée qui permettrait de mesurer l'effort de pêche pour l'instant. Toutefois, il existe des données qui permettraient d'en obtenir une estimation approximative.

### III

## JOUR 1

# DEUXIÈME SÉANCE

## 1. QUE VEULENT LES ACHETEURS ET LES CONSOMMATEURS? L'HEURE JUSTE

### 1.1 L'offre mondiale, la demande et les marchés : les possibilités à exploiter pour le homard nord-américain

D'après l'exposé de John Sackton  
Seafood.com

#### Aperçu

Cet exposé donne un aperçu de l'offre mondiale et de la part de marché relative des différentes espèces de homard. Il examine notamment la place du homard nord-américain par rapport à d'autres homards et fait un tour d'horizon du commerce et des tendances de la croissance, pour se terminer par un examen des moyens qui permettraient de valoriser homard.

#### Points saillants

##### *Aperçu de l'offre mondiale de homard*

- Le homard nord-américain est la principale espèce en volume, représentant 48 % de l'offre mondiale en 2004. La langouste épineuse des récifs coralliens (« langouste épineuse »)/la langouste représentent la deuxième catégorie, à 44 % de l'offre mondiale en 2004 (figure 7).
- La production de homard nord-américain a doublé en 25 ans et celle de la langouste épineuse a augmenté de 40 %.

##### *Depuis 6 ou 7 ans, les prix du homard vivant (en CAD) sont demeurés stables*

La figure 9 illustre les tendances, pour le homard nord-américain, des prix du homard vivant et des queues de homard d'eau tempérée et d'eau froide. On peut y constater une certaine volatilité des prix du homard vivant, mais pas de croissance à long terme. Dans l'ensemble, les prix (en CAD) sont demeurés stables depuis 6 ou 7 ans. Par comparaison, les prix des queues surgelées de l'Australie, du Brésil et du Canada affichent tous une tendance à la hausse.

##### *La croissance se manifestera vraisemblablement dans le marché des produits à valeur ajoutée et dans les marchés d'exportation autres que celui des États-Unis*

- Les produits à valeur ajoutée viennent obligatoirement du secteur de la transformation (c'est-à-dire queues, homard entier surgelé, pinces, segments et pattes).

- Les marchés du homard vivant sont vulnérables à une offre excédentaire qui peut se traduire par un effondrement des prix.
- Le marché des É.-U. est moins attrayant à cause des enjeux concernant les taux de change.

### *Les produits à valeur ajoutée nécessitent des prix stables pour la matière première*

- Le rendement est la clé pour comprendre le homard transformé et donc, les produits à valeur ajoutée.
- En raison de problèmes de rendement, les produits à valeur ajoutée sont très sensibles aux fluctuations des prix, comme le montre le tableau 2.

Tableau 2 : Répercussions d'une fluctuation dans les prix

Prix du homard au quai	Queues @ 23 % Chair @ 14 %	Queues @ 20 % Chair @ 10 %
5,00 \$	13,51 \$	16,66 \$
6,00 \$	16,21 \$	20,00 \$

La structure de l'industrie canadienne ne permet pas de soutenir la croissance de l'industrie du homard transformé

- L'industrie est structurée de telle façon que le homard qui ne convient pas au marché du homard vivant va à la transformation (c'est-à-dire qu'il est transformé en aliments cuits, écaillés ou surgelés).
- Le homard est transformé pour l'une ou l'autre des raisons suivantes : 1) il est trop petit pour le marché du homard vivant des États-Unis (on ne peut pas vendre un homard pesant moins d'une livre et ayant une carapace de moins de 82 mm); 2) la carapace molle ne survivrait pas à l'expédition ou au stockage dans des réservoirs; et 3) le marché du homard vivant est saturé, une augmentation de la production fait baisser les prix, ce qui rend les prix de transformation attrayants.

## *1.2 La demande de homard vivant et de homard transformé dans l'Union européenne : Aperçu*

D'après l'exposé de Richard Stead  
conseiller, fruits de mer (Europe)  
Ambassade du Canada à Bruxelles

### **Aperçu**

Cet exposé examine la situation du marché du homard nord-américain dans l'Union européenne. Il donne un aperçu de l'évolution du commerce du homard, examine les marchés du homard vivant et du homard transformé et propose des mesures pour faire progresser l'industrie canadienne.

### **Points saillants**

### *Évolution des taux de change*

- Depuis janvier 2002, la valeur du dollar américain par rapport au dollar canadien a reculé de 34 %. L'euro, quant à lui, s'est apprécié pour atteindre un sommet de 1,65 CAD en octobre 2003 mais il était retombé à 1,37 CAD en 2006, soit approximativement son niveau de 2002. Il a ensuite repris 13 % pour s'établir à 1,55 CAD en mars 2007 et est retombé par la suite à 1,44 CAD (soit essentiellement son niveau de 2002, par comparaison avec l'important recul de la devise américaine).
- L'appréciation du dollar canadien a eu de graves conséquences sur la rentabilité des transformateurs canadiens qui font affaire avec les États-Unis et a renforcé l'attrait de la diversification à destination du marché européen. En dépit d'efforts dynamiques pour susciter des gains d'efficacité, l'appréciation de la devise a été si rapide et si significative qu'elle l'emporte sur les mesures de réduction des coûts même les plus strictes. En outre, la hausse des taux d'intérêt aux États-Unis et la faible confiance des consommateurs se traduisent par la diminution des dépenses de consommation au chapitre des repas à l'extérieur, qui se répercute sur l'industrie des fruits de mer.

### *Droits de douane et autres frais dont est frappé le homard nord-américain dans l'Union européenne*

- Dans l'Union européenne, le homard nord-américain est assujéti à des droits de douane, à des taxes sur la valeur ajoutée et à d'autres frais comme le prélèvement de 2,3 % sur les fruits de mer importés en Grèce. Ces frais supplémentaires représentent un obstacle qui empêche le homard nord-américain de soutenir la concurrence d'autres genres de homards comme la langouste de Cuba, qui n'est assujéti à aucun droit de douane (voir le tableau 3).

Tableau 3

#### *Droits de douane imposés par l'Union européenne sur le homard nord-américain et la langouste de Cuba*

<i>Homard nord-américain</i>	<i>Droits de douane de l'Union européenne</i>
Homard vivant	8 %
Surgelé, entier, dans sa carapace	6 %
Surgelé, dans sa carapace, sauf entier	16 %
Chair cuite pour transformation	0 %
Chair cuite, autre	20 %
Langouste (de Cuba)	0 %

### *Importations par l'Union européenne*

- Comme on le voit dans la figure 10b, le Canada et les États-Unis sont les principaux fournisseurs de homard dans l'Union européenne; il faut savoir que le homard canadien expédié via les États-Unis est parfois compté dans les exportations américaines. Cuba est le plus gros fournisseur de langouste.

### *Exportations canadiennes de homard vivant à destination de l'Union européenne*



- Après avoir atteint un sommet en 2003, les exportations canadiennes de homard vivant sont demeurées relativement stables, se chiffrant autour de 60 millions de dollars par année (figure 11).
- La Belgique est de loin le principal point d'entrée du homard vivant dans l'Union européenne; le Royaume-Uni vient au deuxième rang, mais son importance diminue (figure 12).
- La valeur des exportations américaines de homard vivant à destination de l'Union européenne a augmenté régulièrement, passant de 241 millions USD en 2001 à 332 millions en 2006. Cela s'explique par l'augmentation du prix du homard, car le tonnage est demeuré constant à 9 000 tonnes métriques par année. Les principaux points d'origine sont des marchés dont on peut considérer qu'ils sont sensibles aux prix, comme l'Italie, l'Espagne et la France (figure 13).

### *Exportations canadiennes de homard en saumure à destination de l'Union européenne*

- Le volume des exportations canadiennes de homard congelé en saumure (homard-glaçon) à destination de l'Union européenne a augmenté de 13 % en 2006, tandis que leur valeur connaissait une hausse substantielle de 31 %. Les expéditions vers la France ont diminué, tandis que les expéditions via les ports belges et allemands se sont considérablement accrues (figures 14 et 15).
- Les exportations de homard surgelé en carapace ont affiché une forte augmentation en 2006, soit de 87 % de la valeur, qui a atteint 32,7 millions de dollars, et de 128 % du volume. La France, l'Italie, le Royaume-Uni et la Belgique sont actuellement les principaux marchés du homard surgelé en carapace provenant du Canada (figures 16 et 17).
- En 2006, le volume des autres produits à base de chair de homard s'établissait ainsi (figure 18) :
  - Chair surgelée de homard bouilli dans l'eau : 98 tonnes métriques, valeur de 1,2 million CAD;
  - Préparations et conserves de homard en contenants hermétiques : 20 tonnes métriques, valeur de 423 000 CAD;
  - Préparations et conserves de homard présentées autrement que dans des contenants hermétiques : 163 tonnes métriques, valeur de 600 000 CAD (parmi ces produits, c'est la seule catégorie à avoir affiché une croissance et elle représente des emballages surgelés, poids net).
- Les expéditions de chair non surgelée de homard bouilli à destination de la Belgique ont augmenté, passant de 0 \$ à 896 520 \$ au cours des deux dernières années. Les ventes de préparations de homard dans des contenants hermétiques à destination du Royaume-Uni se sont accrues pour atteindre 423 000 CAD en 2006 (figure 19).
- Les exportations américaines de homard transformé à destination de l'Union européenne ont augmenté, passant d'une fourchette de 1 à 2 millions USD à 11,7 millions USD en 2006, soit une croissance des exportations destinées à la France (3,6 millions USD), à l'Allemagne (3,0 millions USD), à l'Italie (1,8 million USD) et au Royaume-Uni (1,8 million USD). Cela s'explique fort probablement par l'achat de la marque Paturel par East Coast Seafoods et par l'ouverture de l'usine de transformation de Deer Island (figure 20).

### **Qu'est-ce que le Canada peut faire pour améliorer ses ventes sur le marché de l'Union européenne?**

L'auteur de cet exposé propose diverses mesures que le Canada peut prendre pour accroître ses ventes de homard sur le marché de l'Union européenne :

### *Faire valoir la qualité du homard à carapace dure*

Dans le marché de l'Union européenne, le Canada peut tabler sur la réputation de son homard par rapport à celle du produit américain. Le homard canadien est considéré comme étant supérieur au homard du Maine des points de vue suivants : valeur, continuité des approvisionnements, gestion de la ressource et capacité de répondre à des exigences particulières. Il faut se démarquer du homard du Maine au moyen d'étiquettes qui identifient nettement les produits canadiens, en indiquant par exemple « Homard canadien véritable » ou « Qualité A1 – Produit entièrement canadien ».

### *Communiquer avec les consommateurs*

Les consommateurs doivent être mieux informés au sujet du produit qu'ils consomment, ce qui permettra de minimiser les idées fausses, comme l'idée que le homard est un produit d'élevage.

### *Tirer partie de la durabilité de la pêche au homard*

Divers enjeux systémiques actuels ou possibles ont été relevés dans l'Union européenne.

- Les pratiques de gestion des pêches du pays fournisseur
- L'écoétiquetage (*Le Maine envisage un processus de certification par le Marine Stewardship Council (MSC) qui représentera peut-être une valeur ajoutée si le MSC peut être commercialisé auprès des consommateurs*).
- La traçabilité
- Le bilan carbone
- Le kilométrage alimentaire
- Des méthodes sans cruauté pour expédier, conserver et tuer les homards
- Des normes appliquées par les usines pour les produits qui présentent des risques élevés

### *S'employer à comprendre le point de vue des acheteurs*

- Les importateurs perçoivent un manque de respect dans différents circuits commerciaux.
- Les importateurs doivent conclure leurs achats en mai et en juin pour les 12 mois suivants et assumer le risque lié aux prix ainsi que les coûts du financement des produits transformés, qui ne peuvent pas être achetés plus tard.
- Les produits sont livrés trop tôt pour les détaillants, qui n'aiment pas avoir à payer des frais d'entreposage. Ils préféreraient que les exportateurs entreposent eux-mêmes leurs produits en Europe.
- Le volume traité par les importateurs diminue, car les détaillants sont de plus en plus nombreux à s'approvisionner directement.
- Les marges des importateurs proviennent des ventes d'après le Nouvel An, lorsque les prix augmentent généralement à mesure que les stocks s'épuisent.
- Le système actuel décourage les importateurs de prendre quelque risque que ce soit pour élargir le marché.
- Pourquoi les Canadiens se font-ils concurrence les uns aux autres pour vendre au prix le plus bas un produit dont les détaillants ont besoin à Noël et qui n'est offert que dans une seule région au monde?

### *Mieux s'organiser pour régler les problèmes des approvisionnements*

- Établir une taille minimale pour les produits exportés du Canada.
- Régler les problèmes liés au coût de l'entreposage des produits transformés.
- Lancer de nouveaux produits (p. ex. les queues).
- Les produits crus surgelés sont considérés comme des produits de grande qualité.
- Les acheteurs français préféreraient traiter avec des vendeurs qui parlent français.

### *1.3 Le marché du homard au Royaume-Uni : la perspective d'un détaillant*

D'après l'exposé d'Andrew Mallison  
gestionnaire de l'approvisionnement en fruits de mer  
Marks & Spencer, Royaume-Uni

#### Sommaire

Cet exposé montre comment une société du Royaume-Uni, Marks & Spencer, a décidé de relever certains des plus grands défis au sein de l'entreprise et dans le monde, notamment le changement climatique et la durabilité de la matière première par le biais d'une campagne intitulée « *Le Plan A. Parce qu'il n'y a pas de Plan B.* »

#### Points saillants

##### *Aperçu de Marks & Spencer*

Marks and Spencer existe depuis 1884. L'entreprise compte 500 magasins au Royaume-Uni et 220 autres dans 35 pays du monde. Elle emploie au total 65 000 personnes et offre diverses gammes de produits, notamment spécialités alimentaires, vêtements, ameublement et produits pour la maison ainsi que services financiers.

##### *Plan A*

Le Plan A, adopté le 15 janvier 2007, a pour objet de répondre aux préoccupations des consommateurs au sujet d'enjeux mondiaux. C'est un projet doté d'un budget de 400 millions de dollars qui se propose d'apporter 100 changements sur 5 ans pour s'attaquer à des enjeux comme le changement climatique, le gaspillage, les matières premières, le commerce équitable et la santé. Voici les progrès accomplis jusqu'à maintenant :

##### *Changement climatique*

- 55 000 tonnes de CO<sub>2</sub> ont été épargnées lorsque certains services de l'entreprise (20 %) sont passés à l'électricité renouvelable.
- Un premier magasin « éco » a été ouvert à Bournemouth le 4 octobre 2007.
- Une gamme de produits éconergétiques faciles d'utilisation a été lancée.
- Un premier camion électrique ne produisant aucune émission a été acheté.

##### *Gaspillage*

- L'entreprise a commencé à réduire les emballages alimentaires et une grande partie des emballages est maintenant complètement recyclable et même compostable.

- Limitation du nombre d'étiquettes volantes sur les vêtements.
- 48 millions de cintres ont été recyclés cette année.

#### Matières premières durables

- Les ventes d'aliments biologiques ont doublé et sont en bonne voie de tripler.
- L'entreprise est devenue le premier grand détaillant à vendre du lin bio le printemps dernier.
- Elle a remporté le prix de la durabilité du poisson de la Marine Conservation Society pour une deuxième année de suite.
- Elle se propose de vendre plus de 400 000 vêtements de polyester fabriqué à partir de bouteilles de plastique recyclées cette année.

#### Partenaire équitable

- Utilise du sucre équitable dans toutes ses confitures et conserves.
- Se propose de convertir plus de 20 millions de vêtements au coton équitable (10 % de la gamme de vêtements en coton).
- A lancé un forum pour aider ses fournisseurs à mieux comprendre le Plan A.

#### Santé

- Pose des étiquettes sur le devant du produit pour informer les consommateurs au sujet des produits alimentaires qu'ils consomment.
- A atteint 8 des 15 cibles en matière de sel de la Food Standards Agency.
- A dispensé de la formation à 1 500 employés qui sont maintenant des conseillers en alimentation saine dans ses magasins.

#### *Les répercussions du Plan A sur l'industrie de la pêche en général*

C'est à l'industrie qu'il revient de choisir l'option à laquelle elle aura recours pour progresser. La première option est celle d'un produit de base à faible coût, à fort volume et à production intensive et la seconde est celle d'un créneau spécialisé où les coûts sont plus élevés et les volumes moindres, mais où la production est extensive (voir le tableau 4).

Tableau 4 : Options pour l'industrie du homard

Option 1	Option 2
<ul style="list-style-type: none"><li>□ Faible coût</li><li>□ Volume élevé</li><li>□ Production intensive</li><li>□ Produit de base</li><li>□ Prix</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Coût élevé</li><li>□ Faible volume</li><li>□ Production extensive</li><li>□ Produit de créneau spécialisé</li><li>□ Valeur</li></ul>

Compte tenu du Plan A et de la sensibilisation des consommateurs à la durabilité des pêches, les enjeux suivants doivent être pris en considération :

Tableau 5 : Enjeux du Plan A

	Enjeux
Changement climatique	<input type="checkbox"/> CO2 <input type="checkbox"/> Pêche à la ligne c. pêche au chalut <input type="checkbox"/> Kilométrage alimentaire
Gaspillage	<input type="checkbox"/> Prises accessoires <input type="checkbox"/> Rejets <input type="checkbox"/> Boîtes en polystyrène
Matières premières	<input type="checkbox"/> Pêches certifiées par le MSC <input type="checkbox"/> Normes d'aquaculture
Commerce équitable	<input type="checkbox"/> Main-d'œuvre dans les pays en développement <input type="checkbox"/> Commerce équitable
Santé	<input type="checkbox"/> Antibiotiques <input type="checkbox"/> Oméga 3

## 1.4. Vendre du homard aux États-Unis

Mike Powers,  
 directeur de l'approvisionnement en fruits de mer, Restaurants Darden  
 Orlando (Floride)

### Sommaire

Cet exposé a porté sur le marché du homard aux États-Unis dans la perspective d'une entreprise de restaurants informels. Il donne un aperçu de l'industrie de la restauration aux É.-U., suivi d'un aperçu du homard nord-américain.

### Points saillants

#### *Darden Restaurants Inc.*

Darden Restaurants Inc. est la plus grande entreprise de restaurants informels au monde. Elle emploie près de 160 000 personnes et sert plus de 300 millions de repas par année. Elle possède diverses chaînes de restaurants :

- Bahama Breeze – cuisine antillaise
- Season's 52 – nouveau concept de menus inspirés des produits saisonniers
- Olive Garden – qui occupe la plus grande part du marché des restaurants informels italiens aux États-Unis
- Red Lobster – qui occupe la plus grande part du marché des restaurants informels de fruits de mer aux États-Unis
- Capital Grille – nouveaux restaurants qui s'ouvriront bientôt, à la suite de l'acquisition de RARE Hospitality

□ **Longhorn Steakhouse** – cuisine de l'Ouest

En tout, Darden possède et exploite plus de 1 700 restaurants qui ont tous des fruits de mer au menu. Du point de vue des montants dépensés, les fruits de mer représentent 70 % des achats dans la catégorie des protéines.

*Les segments des restaurants informels et des restaurants fins de l'industrie de la restauration aux États-Unis*

Aux États-Unis, les aliments et boissons représentent un secteur de 1,3 billion de dollars, soit environ 10 % du PIB du pays. On y retrouve l'industrie de la restauration, dont le chiffre d'affaires est de 314 milliards de dollars. Au cours des 25 dernières années, l'industrie de la restauration a connu une croissance gigantesque, sous l'impulsion de la forte proportion de femmes qui sont entrées sur le marché du travail, de la hausse du revenu disponible et du vieillissement de la population. Tous ces facteurs ont contribué à changer les préférences des consommateurs, les gens qui privilégiaient autrefois les repas à la maison mangeant maintenant au restaurant. Cette tendance à la hausse devrait se maintenir, mais toutefois pas dans des proportions aussi fortes.

L'industrie de la restauration compte plusieurs secteurs clés, et notamment la restauration rapide, les restaurants fins, les restaurants informels et les restaurants de milieu de gamme. Sur l'ensemble de ces secteurs, Darden représente 8 % du segment des restaurants informels de 68 milliards de dollars. Le prix moyen d'un repas dans cette catégorie est d'environ 15 \$. Par comparaison, la catégorie des restaurants fins constitue le plus petit secteur, soit environ 5 % de l'ensemble du marché, et le prix moyen d'un repas y est d'environ 30 \$ (figure 21).

*L'industrie du homard aux États-Unis : langouste épineuse c. homard nord-américain*

Les figures 22 et 23 illustrent les similitudes dans les tendances de la production du homard nord-américain et des principales espèces de langouste dans l'hémisphère occidental au cours des 25 dernières années. Comme les deux industries éprouvent de la difficulté à satisfaire une demande croissante, on observe des signes clairs d'appauvrissement des stocks de langouste épineuse, qui ne sont toutefois pas illustrés dans la figure 23.

L'automne dernier, un atelier régional sur l'évaluation et la gestion de la langouste épineuse des Antilles (*Panulirus Argus*) qui avait été organisé par l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a conclu que les principaux stocks de langoustes sont exploités intégralement, voire surexploités, ou que leur situation est inconnue.

*Tendances actuelles de la consommation*

L'industrie du homard doit adopter une démarche proactive pour répondre aux préoccupations des consommateurs en matière de salubrité des aliments, d'environnement et de justice sociale. L'industrie doit savoir que des communications négatives risquent d'avoir des répercussions sur les attitudes des consommateurs envers les fruits de mer.

Darden a lancé diverses initiatives pour répondre aux préoccupations des consommateurs :

- Elle a parrainé une conférence scientifique sur la maladie de la carapace qui a touché le homard à pinces nord-américain

- Elle a été commanditaire de la catégorie « platine » de la 8<sup>e</sup> Conférence internationale et atelier sur la biologie et la gestion du homard qui s'est tenu à l'Île-du-Prince-Édouard en septembre.
- Elle a versé une subvention au gouvernement du Belize aux fins d'une évaluation des stocks de langouste épineuse.
- Elle est devenue la première entreprise américaine de restauration à exiger l'adoption de pratiques aquicoles exemplaires (élaborées par la Global Aquaculture Alliance) de la part de ses fournisseurs de crevettes d'élevage.

### *Le grand nombre de guides, d'écoétiquettes et de normes pour les produits de mer*

Aux États-Unis, le marché des fruits de mer est inondé de guides, de normes et d'écoétiquettes qui tentent de convaincre les consommateurs d'acheter des produits capturés et/ou gérés de façon durable. Devant cette abondance, Darden propose deux solutions.

#### *Solution à court terme*

Les entreprises collaboreront pour réduire les multiples normes et processus de certification. Ces efforts pourront être dirigés par des organisations comme la FAO.

#### *Solution à long terme*

Les institutions internationales, les organisations non gouvernementales, les pêcheurs, les transformateurs, les distributeurs et les détaillants devront travailler avec leurs gouvernements respectifs pour améliorer les lois nationales concernant la durabilité, l'environnement et la justice sociale. La crédibilité des lois ainsi que leur application seront des éléments de premier plan du remplacement des organismes privés de normalisation.

### *Sommaire des possibilités et des défis du marché*

- Les segments des restaurants informels et des restaurants fins de l'industrie de la restauration aux États-Unis continueront de prendre de l'expansion, ce qui ouvre des possibilités commerciales pour l'industrie du homard.
- Pour accroître les ventes dans le segment des restaurants informels, il faudra adopter des démarches novatrices, car le prix moyen des repas y est de 15 \$.
- La stagnation de la ressource dans l'hémisphère occidental est une occasion à saisir, mais elle est tempérée par la sensibilité des consommateurs aux prix des repas au restaurant.
- L'industrie doit se préoccuper de l'attention croissante que les médias accordent à la salubrité des aliments, à la gestion des ressources et à la durabilité.

# IV

## JOUR 1

### TROISIÈME SÉANCE : LES DÉFIS ÉMERGENTS

#### 1. LE PROCHAIN VIRAGE

##### 1.1 Comprendre les enjeux émergents du marché

Michael Tlusty, ph. d.  
directeur de la recherche, New England Aquarium

#### Sommaire

Cet exposé examine les tendances émergentes concernant la durabilité des ressources dans l'industrie du homard, tendances qui s'expliquent par les préoccupations des consommateurs, qui elles-mêmes rentrent dans quatre catégories : sensibilisation des consommateurs; campagnes sur diverses espèces; certification des pêches et de l'aquaculture; et approches axées sur le marché.

#### Points saillants

##### *Sensibilisation des consommateurs*

- **Le Monterey Bay Aquarium Seafood Watch** est un programme mis sur pied à la fin des années 90 dans le cadre duquel des guides sur les fruits de mer sont utilisés pour sensibiliser les consommateurs à l'achat de fruits de mer provenant de pêches durables.
- **Des recherches sur des questions émergentes** comme l'étude de la consommation d'énergie dans les pêches de l'Atlantique Nord, menée par Peter Tyedmers, de l'Université Dalhousie, peuvent contribuer à sensibiliser les consommateurs au sujet des produits qu'ils consomment.

##### *Campagnes sur diverses espèces*

- **Méthodes sans cruauté pour tuer le homard.** Des défenseurs des droits des animaux comme l'organisme *People for the Ethical Treatment of Animals* (PETA) ont commencé à faire savoir qu'ils sont contre les méthodes utilisées pour tuer le homard. Cette campagne s'est traduite par la mise au point de technologies s'adressant à ce marché, si bien qu'en 2005, un appareil appelé « The Stunner » (l'assommeur) a été mis en marché comme moyen de tuer les homards sans cruauté en les étourdissant avant la cuisson.

##### *Certification des pêches et de l'aquaculture*

- **Le Marine Stewardship Council (MSC)** offre un programme d'étiquetage qui certifie la durabilité des pêches. Le programme est de plus en plus populaire, à mesure que les consommateurs exercent des pressions sur les détaillants et les distributeurs pour qu'ils offrent des produits certifiés par le MSC.



- Le programme d'étiquetage Certified Maine Lobster est offert par le Maine Lobster Promotion Council pour identifier le homard pêché dans le Maine.

### *Approches axées sur le marché*

- Diverses entreprises se soumettent à la tendance émergente en faveur de la durabilité des fruits de mer. Des entreprises qui travaillaient dans les coulisses commencent à faire connaître leurs programmes et leur intérêt en faveur de la durabilité des fruits de mer, et notamment Wal-Mart ainsi que Marks & Spencer.

## *1.2 Certification de durabilité et écoétiquetage*

Steve Devitt  
directeur des opérations, TAVEL Certification

### Sommaire

Cet exposé a porté sur le programme d'écoétiquetage des produits de mer du MSC et sur les possibilités d'obtenir une certification dans l'industrie du homard de l'Atlantique. Plus précisément, il a été question des processus et des coûts ainsi que d'une évaluation informelle de l'industrie de la pêche.

### Points saillants

#### *Le Programme du MSC*

Le MSC (Marine Stewardship Council) est un organisme international indépendant et sans but lucratif dont la mission est de s'attaquer au problème de la surexploitation des espèces en offrant un programme de certification des pêches durables. L'évaluation des pêches est faite par des tiers agréés qui gèrent le processus de certification. Ce processus comporte diverses étapes, soit réunir des équipes d'experts chargées des évaluations; consulter les parties prenantes; et évaluer les pêches candidates et leur attribuer une note. TAVEL Certifications Inc., dont le siège social est à Halifax, est l'un des dix organismes de certification agréés par le MSC dans le monde. Les pêches certifiées affichent les caractéristiques suivantes :

- Évaluation robuste des stocks
- Multiples indices des stocks
- Points de référence pour les cibles et les limites
- Gestion axée sur le principe de précaution
- Contrôle proactif des pêches en fonction de la santé des stocks
- Faibles répercussions
- Réduction des prises accessoires/des rejets
- Système et plan de gestion bien définis
- Gestion interactive transparente

Dans l'ensemble, on compte 22 pêches certifiées et plus de 800 produits portant un label du MSC dans plus de 30 pays dans le monde. Comme le montre la figure 24, la participation au

programme du MSC a augmenté au cours des dernières années, ce qui indique que les consommateurs sont plus sensibilisés aux enjeux de la durabilité.

### *Le processus du MSC*

Le processus du MSC, qui comporte plusieurs étapes, dure généralement de 12 à 24 mois et il coûte de 50 000 \$ à 150 000 \$, selon la complexité des pêches. Il compte les étapes suivantes :

1. Évaluation préliminaire – analyse des lacunes
2. Contrat en vue de la réalisation d'une évaluation pour fins de certification
3. Réalisation d'une évaluation pour fins de certification
4. Rapports/Conditions/Certification
5. Processus post-certification et chaîne de possession

Le programme du MSC repose sur trois grands principes : la durabilité des stocks; les répercussions sur l'écosystème; et une gestion efficace. À partir de ces principes, une évaluation préliminaire rapide et informelle a été menée au sujet du homard de l'Atlantique (tableau 6).

Tableau 6 : Évaluation informelle du homard de l'Atlantique

	Points forts	Préoccupations
<p><b>Principe 1 : Santé des stocks</b></p> <p>L'évaluation du MSC examine la santé des stocks, les répercussions de la pêche sur les stocks et les contrôles exercés sur les prises</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Solides données historiques sur les débarquements (années 1800)</li> <li>□ Contrôles des intrants bien connus – nombre de permis, nombre de casiers, saison, règles sur la taille des casiers, taille minimale établie par la loi</li> <li>□ Protection des femelles grainées</li> <li>□ Projet de casiers de recrutement de la <i>Fishermen and Scientists Research Society</i> (FSRS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Relations entre les stocks pas clairement définies</li> <li>□ Absence d'outils indépendants d'évaluation</li> <li>□ La taille minimale établie par la loi est inférieure à 50 % de la taille des spécimens de recrutement</li> <li>□ Pêche illégale et production de faux renseignements</li> <li>□ Les règles de contrôle des prises : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ sont relativement statiques</li> <li>○ ne sont pas axées sur le principe de précaution</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Principe 2 : Répercussions des pêches</b></p> <p>L'évaluation du MSC examine les répercussions des pêches sur la biodiversité et sur l'habitat, les prises accessoires et les espèces visées par la <i>Loi sur les espèces en péril</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Équipement fixe perçu comme ayant moins de répercussions sur l'habitat</li> <li>□ Pêches très propres – peu de prises accessoires/de rejets</li> <li>□ Mécanismes de prévention de la pêche fantôme en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Les répercussions des lignes sur les baleines sont particulièrement préoccupantes</li> <li>□ L'équipement perdu (nombre de casiers, effets) n'est pas connu</li> <li>□ Il faut des données sur les prises accessoires</li> </ul>
<p><b>Principe 3 : Gestion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Processus de consultation en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Absence de coopération</li> </ul>

<p>L'évaluation du MSC examine le système de gestion (plan), la conformité, la recherche, le code de conduite, etc.</p>	<p>place</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Intégration des Premières nations aux pêches</li> <li>□ Exemples robustes de collaboration entre Pêches et Océans Canada et l'industrie dans quelques ZPH</li> </ul>	<p>entre Pêches et Océans Canada et l'industrie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Manque de transparence en matière de gestion</li> <li>□ Pêche illégale et production de faux renseignements</li> <li>□ Conformité aux règles</li> <li>□ Gaspillage</li> <li>□ « Course au poisson »</li> </ul>
---	--	---

*Avant d'amorcer le processus de certification du MSC, il faut :*

- 1) Comprendre le processus de certification
- 2) Réaliser une évaluation préliminaire le plus rapidement possible
- 3) S'interroger sur l'unité de certification et les conditions qui pourront être imposées avant de conclure une entente en vue de l'évaluation exhaustive
- 4) Communiquer rapidement avec les parties prenantes
- 5) Gestion de la clientèle et des aspects scientifiques — communiquer rapidement, quel soutien, quand, échéancier réaliste
- 6) Si possible, retenir à contrat un gestionnaire de projet

## 2. QUESTIONS ET RÉPONSES

**Question :** En ce qui concerne l'évaluation des stocks, est-ce qu'on devrait avoir recours au processus du MSC ou est-ce qu'on va se heurter à des obstacles?

**Réponse du présentateur :** Il y a beaucoup de facteurs à prendre en considération et il faudrait examiner la situation plus en détail.

**Question :** Combien coûte une évaluation préliminaire?

**Réponse :** Autour de 5 000 \$ à 10 000 \$.

**Question :** Pourquoi est-ce que c'est pas notre gouvernement qui s'en occupe?

**Réponse :** Aux yeux des consommateurs, les certificats octroyés par les gouvernements ne sont pas crédibles ou objectifs.

# V

## **DISCUSSIONS EN PETITS GROUPES : RÉPONDRE AUX EXIGENCES DU MARCHÉ**

Après l'exposé de Steve Devitt sur l'écoétiquetage, les participants se sont divisés en groupes pour discuter de la question de la maximisation de la valeur du homard de l'Atlantique en répondant aux exigences du marché à chaque étape de la chaîne de valeur, c'est-à-dire 1) dans l'eau; 2) sur le bateau; 3) à l'usine; 4) pour les acheteurs; et 5) pour les consommateurs. Chaque groupe devait répondre à cinq questions se rapportant à l'étape de la chaîne de valeur dont il discutait.

Les questions et les réponses sont résumées ci-dessous, bien que plusieurs groupes aient produit un compte rendu de leurs discussions.

### **1. DANS L'EAU**

**1. En savons-nous assez au sujet de la taille et de la robustesse des stocks de homard dans diverses zones de pêche pour être en mesure de dire que les stocks sont durables?**

Non

**2. Dans la négative, comment pouvons-nous obtenir des données scientifiques plus nombreuses et de meilleure qualité au sujet des stocks de homard?**

Pour obtenir des données scientifiques plus nombreuses et de meilleure qualité au sujet des stocks de homard, le groupe a envisagé d'examiner le rapport du CCRH et les mesures à prendre pour réaliser une évaluation préliminaire en vue d'obtenir une certification de durabilité; toutefois, la question de savoir comment payer une telle évaluation n'a pas été réglée.

**3. Y a-t-il des questions de réglementation sur lesquelles il faut se pencher afin de maximiser la valeur de la ressource?**

\_\_\_\_\_

**4. L'industrie devrait-elle envisager une forme ou une autre de certification de durabilité?**

\_\_\_\_\_

**5. Y a-t-il des enjeux scientifiques sur lesquels ils faut se pencher ou des projets qui devraient être entrepris afin de maximiser la valeur de la ressource?**

\_\_\_\_\_

## Résumé

En résumé, le groupe estime que certains besoins se font sentir :

- Solide lobbying
- Mesures immédiates à prendre
- Approche unifiée
- Groupe de travail

## 2. SUR LE BATEAU DE PÊCHE

### 1. Les méthodes actuelles de manipulation du homard sur le bateau de pêche respectent-elles les pratiques exemplaires?

- Non
- Il faut améliorer les méthodes de manipulation et la qualité des débarquements

### 2. Dans la négative, quelles mesures faut-il prendre pour améliorer les pratiques et la qualité des débarquements?

- Éducation
- Consultations avec l'industrie
- Les mesures d'application de la loi doivent être plus strictes

### 3. Y a-t-il quoi que ce soit à faire au sujet des débarquements illégaux?

- Mesures d'application de la loi plus strictes
- Sanctions ayant un effet de dissuasion réel (mesures de désincitation)

### 4. L'augmentation de la taille de la carapace serait-elle bénéfique pour la commercialisation et pour les stocks?

- Il n'y a pas eu de consensus sur cette question car la taille change d'une région à l'autre.

### 5. Les débarquements de homards de grande taille (plus de 3 lb) devraient-ils être restreints?

---

## 3. À L'USINE

### 1. À l'heure actuelle, les transformateurs/expéditeurs maximisent-ils la valeur de leurs homards? Dans la négative, pourquoi?

- Non, à cause de divers facteurs comme des problèmes de trésorerie, le manque de moyens technologiques, les coûts de la main-d'œuvre et les prix élevés.

### 2. Comment les engorgements se répercutent-ils sur la qualité du produit fini?

- Ils occasionnent des problèmes de trésorerie

- De forts volumes se traduisent par un taux élevé de mortalité et d'autres problèmes
- Nombre de homards dans les casiers plutôt que classement
- Entassement
- Besoins en matière de main-d'œuvre (les usines sont trop occupées pour se concentrer sur le recrutement de nouveaux travailleurs sans expérience)
- Les usines dont la capacité est insuffisante auront peut-être à payer des frais d'entreposage

**3. Quels changements faut-il apporter en ce qui concerne la qualité de la matière première pour maximiser la valeur?**

- La qualité ne se reflète pas toujours dans le prix
- Meilleures techniques de manipulation
- Éducation au sujet de la qualité
- Traçabilité des homards

**4. Quelles possibilités y a-t-il en matière de développement de nouveaux produits ou de produits présentant une plus grande valeur ajoutée ou de nouveaux emballages pour le homard surgelé?**

- Il y a de nombreuses possibilités en matière de développement de nouveaux produits ou de produits présentant une plus grande valeur ajoutée ou de nouveaux emballages pour le homard surgelé. Pour exploiter ces possibilités, il faut investir dans la recherche et le développement et en assumer les coûts collectivement.

**5. Y a-t-il des changements qui peuvent être apportés dans les méthodes de rétention (dans des véhicules, des étangs ou des établissements sur terre) pour accroître la valeur du homard?**

- Chambres de rétention
- Conteneurs d'expédition
- Éducation au sujet de la rétention et de la manipulation
- Limitation de l'entrée

## **4. AU NIVEAU DES ACHETEURS**

**1. Un homard portant l'image de marque Canada rapporterait-il nécessairement un meilleur prix?**

- Il n'y a pas eu de consensus sur cette question, car la réponse dépend de l'acheteur. Si le produit est vendu dans l'Union européenne, la réponse est « oui »; s'il est vendu aux États-Unis, la réponse est « non ».

**2. Compte tenu de la stratégie de la concurrence des prix adoptée par un grand nombre d'exportateurs canadiens de homard transformé, y a-t-il moyen de se concerter pour coordonner la promotion?**

- Oui, mais pas sans changement structurel (c'est-à-dire moins d'acheteurs, transformation des mentalités, confiance et obstacles à l'entrée).

**3. Un service d'aide aux importateurs, distributeurs et grossistes (c'est-à-dire du matériel de promotion générique) favoriserait-il l'expansion du marché des produits du homard canadien?**

- Le matériel promotionnel doit s'harmoniser avec la promotion de l'image de marque.

**4. Les exportateurs canadiens de produits transformés devraient-ils offrir davantage de livraisons « juste à temps » afin que les acheteurs (particulièrement en Europe) n'aient pas à assumer tous les frais d'entreposage?**

- Cette décision relève des vendeurs et des acheteurs.

**5. Faut-il mettre en place un système de traçabilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement pour démontrer la salubrité du produit aux acheteurs?**

- C'est ce que fait déjà le Programme de gestion de la qualité (PGQ).

*Résumé*

Besoins de l'industrie :

- Restructuration/Liens de confiance
- Éducation
- Stratégie axée sur les exigences des consommateurs et assurance que ces exigences seront satisfaites
- Une durabilité démontrable (c'est-à-dire certification)

## **5. AU NIVEAU DES CONSOMMATEURS**

**1. Faut-il en faire plus pour transmettre aux consommateurs de l'information sur le homard? Dans l'affirmative, cette information comporterait-elle une partie ou la totalité des éléments suivants :**

- Écoétiquetage?
  - Information sur le Canada?
  - Information sur la façon d'utiliser un produit surgelé?
  - Information sur la qualité canadienne?
- 

**2. Faudrait-il mener une étude de marché pour déterminer les exigences des consommateurs au sujet de nouveaux produits et de la présentation des produits?**

---

**3. Les consommateurs cessent d'acheter du homard quand il devient trop cher. Y a-t-il une façon d'équilibrer les approvisionnements afin que les prix demeurent plus stables?**

---

**4. Les consommateurs ont-ils de fausses idées au sujet du homard ou de l'industrie canadienne du homard qu'il faudrait corriger?**

\_\_\_\_\_

**5. Quelles mesures faut-il prendre pour améliorer l'acceptation des consommateurs et partant, la rentabilité?**

\_\_\_\_\_

*Résumé*

L'industrie devrait tout mettre en œuvre pour avoir une stratégie de commercialisation telle que le homard puisse devenir le « champagne » de l'industrie. Cette stratégie devrait comporter des conseils à l'intention des consommateurs sur la façon de faire cuire et de manger le homard, pour que l'expérience en soit agréable (comment le faire cuire? de quels vins l'accompagner?). Il devrait également s'agir d'une stratégie élaborée en concertation qui est acceptée par toutes les parties prenantes.



# VI

## JOUR 2

### QUATRIÈME SÉANCE : ÉLARGIR LE MARCHÉ

#### 1. TRANSFORMER LES DÉFIS EN POSSIBILITÉS

##### 1.1 *Le banquier : ami ou ennemi? Maximiser les possibilités financières*

Russell A. Dorey  
consultant en affaires

#### Sommaire

Ayant travaillé dans l'industrie bancaire du côté de l'offre comme du côté de la demande, Russell Dorey été à même de constater les possibilités et les problèmes auxquels font face les pêcheurs, les employés, les transformateurs, les spécialistes de la commercialisation et les utilisateurs finaux. Cet exposé examine la façon dont les banquiers perçoivent l'industrie du homard, et plus particulièrement le secteur de la transformation du homard, en plus de présenter des moyens de maximiser les possibilités financières, tout en sachant comment répondre aux exigences du banquier.

#### Points saillants

##### *Oui, le banquier est un ami de l'industrie du homard*

- Les banques ne demandent pas mieux que de conclure des affaires rentables avec des clients qui répondent aux politiques établies et aux critères de tolérance au risque, et ce, quelle que soit l'industrie.
- La plupart des banquiers perçoivent l'industrie du homard de la même manière qu'ils considèrent tous les autres secteurs d'activité, chaque secteur ayant des similarités et des différences par rapport aux autres secteurs.
- Les banques sont parfaitement au courant des problèmes auxquels font face les entreprises de transformation du homard. En fait, la quasi-totalité des fabricants canadiens qui comptent sur des matières premières canadiennes et sur des ventes en devise américaine ont vu leurs profits reculer.
- Sachant que la banque est au courant des défis, le transformateur devrait toujours maintenir des communications ouvertes avec le banquier et toujours être bien préparé.
- Afin de confirmer la situation d'une entreprise, les banquiers se fondent en grande partie sur des données financières historiques produites en temps opportun et sur des indicateurs de gestion du rendement.

- Dans le processus d'analyse, le banquier prendra en considération pratiquement chaque élément, et notamment plan d'affaires, états financiers pro forma et autres rapports financiers de l'entreprise.
- Avant de présenter cette information au banquier, les entreprises de transformation du homard devront l'analyser.
- Dans les situations plus complexes, il pourrait être nécessaire de faire appel aux services d'un professionnel afin qu'il examine l'information et formule des recommandations.
- À titre de transformateur, vous avez la possibilité d'entretenir avec votre banquier des rapports fondés sur le respect et la confiance réciproques. Il n'est pas acceptable que l'une ou l'autre partie réserve des surprises à l'autre

### *Maximiser les possibilités financières*

M. Russell a donné plusieurs conseils sur la façon de maximiser les possibilités financières dans l'industrie de la transformation du homard.

- a) En théorie, une entreprise ne devrait pas dépendre d'un seul produit, d'un seul marché et d'une seule devise étrangère. C'est pourtant ce qui se produit dans l'industrie du homard.
- b) La diversification, le développement de nouveaux produits, voire la consolidation, constituent des solutions de rechange envisageables.
- c) Pour faire affaire avec une banque commerciale, il faut adopter une démarche stratégique appuyée par des faits. Des documents historiques viendront donner du poids à votre demande, tandis que vos budgets et prévisions devront reposer sur des données démontrant la faisabilité de votre projet.
- d) Mais surtout, l'entrepreneur devra prouver systématiquement au banquier que l'argent de la banque est en sécurité et que la banque n'encourt pas de risques indus. Le banquier peut très bien comprendre les résultats négatifs que peuvent entraîner des circonstances imprévues, mais il se montrera plus sévère lorsqu'il s'agira d'un manque d'attention porté à des événements contrôlables.
- e) À vrai dire, les relations avec les banques sont des partenariats non officiels qui reposent sur une confiance inébranlable entre le banquier et l'entrepreneur.
- f) En cas de négociations plus complexes, on peut faire appel aux services d'un professionnel qualifié, comptable, avocat ou consultant en affaires.
- g) Étant donné que votre secteur d'activité exige toujours l'apport de nouveaux fonds, en particulier pendant les saisons de pointe, il serait prudent de tirer parti de vos immobilisations existantes.
- h) Assurez-vous de conserver une somme suffisante en espèces afin d'être en mesure d'absorber certaines dépenses d'exploitation, et résistez à la tentation de vous en servir pour financer des immobilisations.
- i) Afin de financer vos saisons de pointe, vous pouvez conclure avec votre banque un accord de « crédit spécial », valable pour une période d'un mois ou deux. Dans ce cas, les ratios de prêts usuels s'appliqueront.
- j) Outre un prêt à l'exploitation, vous pouvez peut-être demander un crédit supplémentaire auprès d'un autre prêteur, par exemple la Banque de développement du Canada.
- k) Exportation et Développement Canada et certaines sociétés privées offrent une assurance-comptes clients. Il vous faudra en assumer le coût, mais vous serez peut-être en mesure d'accroître le ratio de prêts de 75 % à peut-être 85 %.
- l) Vous pouvez avoir recours à un instrument de financement désigné sous le nom d'« affacturage », selon lequel la banque achète vos comptes clients et vous avance un pourcentage élevé des sommes à recevoir.

- m) Vous pouvez conclure une alliance stratégique ou créer une coentreprise avec une autre société, et ainsi partager vos ressources selon des modalités prédéterminées.
- n) Votre courtier pourrait être en mesure de vous consentir une avance de fonds si vous donnez vos actifs en garantie et moyennant le transfert de titres, ou régler plus rapidement vos comptes clients.
- o) Vous pourriez négocier une lettre de garantie ou de crédit auprès de votre courtier ou d'une autre source, et ensuite assigner cette lettre à votre banque à titre de garantie.
- p) Le capital de risque pourrait être une option; toutefois, le coût peut en être prohibitif.
- q) Vous pourriez céder une partie de vos actions à un investisseur privé ou faire le nécessaire pour obtenir un prêt temporaire ou permanent auprès de cette source.
- r) Il est souvent possible de mobiliser des fonds moyennant la cession d'actifs excédentaires qui ne sont pas requis pour mener à bien vos principales activités.
- s) La location d'équipement peut s'avérer moins coûteuse que l'achat.
- t) La location d'équipement et de véhicules, au besoin, peut constituer une option économique.

### *Prosperer et répondre aux exigences des banquiers*

1. Une bonne gestion. Une forte proportion d'entreprises bien gérées connaissent du succès.
2. Envisagez la possibilité de faire appel à un comité consultatif composé d'un ou de deux professionnels des affaires.
3. Veillez à ce que l'équipe de direction et la banque disposent, en temps opportun, d'une information exacte.
4. Comprenez bien chacun des piliers sur lesquels repose votre secteur d'activité.
5. Il importe de bien comprendre les ratios financiers.
6. Veillez à respecter en tout temps les ratios de prêts et les limites de crédit.
7. Rien ne saurait remplacer la confiance réciproque devant exister entre la direction et le banquier.
8. Comme c'est le cas de toute relation importante, il faut, pour réussir, beaucoup d'efforts, un respect réciproque et une communication ouverte.
9. Soyez prêt. Accordez à votre banquier un délai suffisant pour qu'il ait le temps d'évaluer vos besoins.
10. Évitez les surprises.

## *1.2 Exploiter les renseignements commerciaux pour négocier le prix du homard*

John Sackton  
Seafood.com

### **Sommaire**

Cet exposé examine comment les renseignements commerciaux peuvent être exploités pour accroître la valeur à long terme du homard nord-américain. Il donne un aperçu de l'industrie, en mettant l'accent sur le secteur de la pêche; propose des objectifs en matière d'accroissement de la valeur; fait le point sur l'état actuel des renseignements commerciaux au sein de l'industrie; et présente trois études de cas.

## Points saillants

L'inégalité d'accès au marché donne à penser aux pêcheurs qu'ils ne tirent peut-être pas la pleine valeur de leurs ventes.

- Les pêcheurs obtiennent la pleine valeur de leurs homards lorsqu'il y a une vive concurrence parmi les acheteurs sur les quais.
- Conditions dans lesquelles la concurrence est vive :
  1. Le nombre d'acheteurs qui veulent soumissionner pour le homard est maximisé, de sorte que les vendeurs obtiendront les prix à court terme les plus élevés.
  2. Les acheteurs sont influencés de façon à accepter les homards de toutes les catégories et de toutes les tailles offertes, en dépit de la grande disparité dans leurs valeurs.
  3. Les acheteurs sont influencés de façon à offrir les mêmes prix que dans d'autres ports, à concurrencer d'autres offres, de crainte que le vendeur s'adresse ailleurs.

Le solide intérêt que manifestent les pêcheurs lorsqu'il s'agit de maximiser la concurrence chez les acheteurs peut se traduire par une baisse de la valeur globale dans l'industrie de la pêche au homard.

- Les débarquements tendent à se produire par à-coups au début de la saison, ce qui donne lieu à des engorgements et une offre excédentaire.
- La concurrence parmi les acheteurs signifie que les transformateurs ne sont pas en mesure d'investir dans des produits à valeur ajoutée et dans l'expansion du marché ni incités à le faire.
- L'imprévisibilité du coût de la matière première entrave la commercialisation à long terme.
- La structure actuelle de commercialisation est fortement liée au marché du homard vivant.
- La différenciation des prix se limite aux espèces à carapace dure et à carapace molle ainsi qu'à la taille.
- Dans le marché du homard vivant, les prix ont été stables au cours des 6 ou 7 dernières années.

Pour accroître la valeur à long terme, les pêcheurs doivent trouver des moyens de soutenir des ventes plus nombreuses de homards pour la transformation et les produits à valeur ajoutée.

- Aujourd'hui, la plus grande partie de la transformation est une activité secondaire, le marché principal étant celui du homard vivant. En d'autres termes, ce sont les homards trop faibles ou trop petits pour le marché du homard vivant qui sont vendus aux transformateurs.
- Comment les pêcheurs peuvent-ils s'attendre à tirer plus d'argent des homards transformés quand les conserveries le vendent à rabais sur le marché?

Si on veut améliorer la valeur et finir par obtenir un meilleur revenu pour les pêcheurs, il faut se fixer plusieurs objectifs :

- Accroître la valeur des produits transformés.
- Améliorer le stockage dans les réservoirs pour réduire les coûts et minimiser les pertes.
- Réduire les arrivages de homards vivants sur le marché pour éviter les engorgements, ce qui aura pour effet de stabiliser les prix.
- Des prix stables favoriseront l'accroissement de la valeur des produits transformés.

### L'industrie du homard fait face à plusieurs autres défis généraux :

- Trop de homards sont vendus comme s'il s'agissait de produits « bas de gamme ».
- Pour tirer profit de l'accroissement de la demande de fruits de mer « haut de gamme », il faut repositionner le homard nord-américain sur le marché.
- Le repositionnement des produits transformés est essentiel pour changer la façon dont est perçu le homard nord-américain (un tel repositionnement sera difficile, compte tenu de la structure actuelle de détermination des prix, de sorte qu'il faudra procéder en deux étapes).
- Les renseignements commerciaux et la transparence, voilà les deux façons dont les pêcheurs peuvent obtenir cette valeur majorée.

### Les renseignements commerciaux actuels dans l'industrie du homard

- À l'heure actuelle, les systèmes de renseignements commerciaux dans l'industrie du homard se limitent à des données sur les prix dans les différents ports. L'industrie a donc l'occasion d'explorer d'autres systèmes (p. ex. crabe des neiges de Terre-Neuve, crabe de l'Alaska et goberge).

### Éléments possibles d'un système de renseignements commerciaux dans l'industrie du homard

- Reconnaissance, de la part de toutes les parties prenantes, que c'est le marché qui détermine le prix du homard.
- Connaissance des éléments qui exercent une influence à la hausse ou à la baisse sur la valeur du homard.
- Rapports diffusés rapidement sur les genres de produits et les prix qui intéressent les utilisateurs.
- Mécanisme de rajustement des prix en fonction des ventes finales.

### Enjeux d'un système de renseignements commerciaux dans l'industrie du homard

- Quelles régions ou quels ports sont inclus? Quelles sont les répercussions des régions/ports exclus?
- Comment les données des diverses entreprises sont-elles agrégées?
- Échéancier des rapports : données sur les ventes en fin d'année ou rapports pendant la saison ou les deux?
- Vérifications internes ou acceptation des chiffres de production sans vérification.
- Comment cela se répercutera-t-il sur le système actuel axé sur les acheteurs sur les quais et divers bonis?

### Recommandations relatives à un système de renseignements commerciaux

- Travailler à un système de rapports volontaires sur le homard vivant seulement.
- Produire un rapport commercial ventilé par type de produit une ou deux fois par année.
- Mettre sur pied un projet pilote dans le cadre duquel des primes seraient versées d'après la valeur des ventes finales, et auquel participerait un petit groupe d pêcheurs qui s'engageraient à faire le suivi de leurs produits.

### *1.3 Discussion d'un panel d'experts sur les options à envisager pour accroître la valeur des pêches de homard de l'Atlantique*

Après l'exposé de John Sackton, un panel d'experts composé de membres de l'industrie a examiné les enjeux auxquels font face les pêches de homard de l'Atlantique ainsi que des options qui permettraient d'en augmenter la valeur. Les points saillants de la discussion sont présentés ci-dessous.

#### *Blaine Sullivan, Ocean Choice International, Île-du-Prince-Édouard*

Divers enjeux ont été abordés lors de cet exposé, y compris les suivants :

- **Taux de change.** Le taux de change américain nuit à l'industrie de la transformation, à tel point que des mesures ont été prises pour explorer d'autres marchés moins sensibles à la valeur du dollar canadien.
- **Intérêt commun.** L'industrie doit travailler à ses intérêts communs afin de relever les défis de taille auxquels elle fait face.

#### *Tony Jabbour, Clearwater Seafood Ltd Partnership, Nouvelle-Écosse*

Divers enjeux ont été abordés lors de cet exposé, y compris les suivants :

- **Concurrence malsaine.** Les divers intervenants de l'industrie du homard ne devraient pas se livrer concurrence les uns aux autres pour diminuer les prix; la vraie concurrence est celle des autres sources de protéines.
- **Certification du MSC.** L'industrie doit s'intéresser aux tendances et aux défis du marché. Le Maine est en train d'amorcer son processus de certification par le MSC, alors pourquoi pas le Canada atlantique?
- **Transparence et collaboration.** Les pêcheurs devraient participer à la commercialisation du homard.

#### *Eugene O'Leary, pêcheur, Canso, Nouvelle-Écosse*

Divers enjeux ont été abordés lors de cet exposé, y compris les suivants :

- **Groupe.** Les pêcheurs ne devraient pas être poussés à travailler en groupe.
- **Consommateurs.** Les pêcheurs devraient prendre davantage en considération les besoins des consommateurs.
- **Propriétaires-exploitants.** Les pêcheurs devraient tenir compte des propriétaires-exploitants.

#### *Doug McRae, Canadian Gold Seafood Co., Nouvelle-Écosse*

Divers enjeux ont été abordés lors de cet exposé, y compris les suivants :

- **Valeur c. profits.** Il ne faut pas parler de profits et de valeur comme s'il s'agissait de la même chose; ce sont deux concepts complètement différents.
- **Poisson c. autres sources de protéines.** Le présentateur s'est rendu dans un supermarché pour comparer les prix du poisson et de diverses viandes et comprendre les choix des consommateurs et les prix qu'ils sont disposés à payer.

- **Marges.** Pour comprendre les marges, il faut d'abord comprendre les enjeux des rendements.

*Jan Spinney, Orion Seafood Group Canada, Nouveau-Brunswick*

Divers enjeux ont été abordés lors de cet exposé, y compris les suivants :

- **Systèmes de contrôle de la qualité.** Il faut avoir en place des systèmes de contrôle de la qualité pour atténuer les préoccupations des consommateurs au sujet des fruits de mer. La salubrité des aliments est un enjeu de premier plan, surtout depuis le 11 septembre, lorsque les consommateurs américains ont commencé à avoir peur.
- **Comment valoriser les produits.** Il y a deux façons de valoriser les produits, soit l'emballage (surgelés c. réfrigérés c. frais) et l'information (marques, histoires, information nutritionnelle sur les étiquettes).
- **Nouveaux problèmes.** L'industrie devrait s'attaquer à des enjeux émergents comme les méthodes sans cruauté de tuer les animaux, l'écoétiquetage (MSC) et le mouvement vert actuel.

*Laurence Cook, pêcheur pêcheur, Nouveau-Brunswick*

Divers enjeux ont été abordés lors de cet exposé, y compris les suivants :

- **L'heure juste.** Quand il est question de réduction des prises et d'augmentation de la qualité, il faut prendre garde aux répercussions pour les pêcheurs.
- **Sortir des sentiers battus.** L'industrie doit trouver des moyens créatifs et novateurs de relever les défis actuels.
- **Communications ouvertes.** Il devrait y avoir des communications ouvertes au sein de l'industrie afin que soient compris les défis auxquels chaque secteur fait face.

## ***1.4 Le Maine Lobster Promotion Council (Conseil de promotion du homard du Maine)***

Dane Somers,  
directeur exécutif, Maine Lobster Promotion Council

### **Sommaire**

Cet exposé donne un bref aperçu du Maine Lobster Promotion Council, et notamment sa mission, ses défis et les orientations qu'il compte emprunter à l'avenir.

### **Points saillants**

#### ***Aperçu***

Le Maine Lobster Promotion Council est un organisme sans but lucratif mis sur pied au début des années 90 pour commercialiser le homard du Maine et en promouvoir la vente localement (c'est-à-dire dans les restaurants, les expositions, les festivals du homard), régionalement (c'est-à-dire dans les chaînes et les festivals et autres événements en Nouvelle-Angleterre), nationalement (c'est-à-dire dans les chaînes de détaillants et les entreprises de services

alimentaires) et internationalement (c'est-à-dire dans les foires commerciales). Le conseil se compose de neuf membres, soit des pêcheurs, des transformateurs et des membres du public, qui, tous, consacrent temps et énergie à promouvoir le homard du Maine.

### *Défis*

Le conseil a divers défis à relever, dont les suivants :

- Établir un consensus parmi les participants
- Enjeux de l'environnement et de la durabilité
- Concurrence au chapitre de la commercialisation à l'échelle mondiale
- Développement des marques et positionnement des produits à valeur ajoutée
- Financement et investissements

### *Activités actuelles et projets d'avenir*

Le conseil se propose de tabler sur ses réussites récentes dans le cadre de programmes éducatifs à l'intention des chefs cuisiniers et des futurs chefs; de continuer de faire des recherches sur les besoins, les goûts et les préférences des consommateurs; et d'élaborer des modèles pour renforcer l'ajout de valeur le long de la chaîne d'approvisionnement. À l'avenir, il s'emploiera à encourager la participation active de toutes les parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement afin de renforcer la valeur et d'établir des modèles de commercialisation dynamique pour le développement des marques à l'échelle mondiale.



## VII

# POUR PROGRESSER : DÉTERMINER LES PROCHAINES ÉTAPES AU MOYEN D'UN SONDAGE INTERACTIF

## 1. SOMMAIRE

Dans le cadre de cette séance, un sondage interactif a été mené pour : 1) amener les participants à discuter des priorités que devrait adopter l'industrie du homard; et 2) leur demander leur avis sur les orientations que l'industrie devrait emprunter et les moyens qu'elle devrait mettre en œuvre à cette fin.

On trouvera ci-dessous une synthèse des réponses aux questions du sondage. Toutefois, on trouvera une ventilation plus poussée des pourcentages entre les divers groupes de l'industrie (pêcheurs, transformateurs, expéditeurs de homards vivants, acheteurs/grossistes/distributeurs, gouvernements provinciaux et gouvernement fédéral, collectivité scientifique, associations de l'industrie et autres) sur le site Web du Centre canadien d'innovations des pêches (Canadian Centre for Fisheries Innovation) [www.ccfi.ca](http://www.ccfi.ca).

Il faut savoir que seulement 101 des 211 participants inscrits au sommet ont répondu au sondage interactif; leurs réponses ne donnent donc qu'un aperçu initial des priorités et il faudra tenir d'autres discussions et consultations avant d'envisager toute nouvelle mesure.

## 2. QUESTIONS ET RÉPONSES

Q1-À quel groupe appartenez-vous?

Pêcheurs : 28 %  
Transformateurs : 12 %  
Expéditeurs de homard vivant : 7 %  
Acheteurs/grossistes/distributeurs : 3 %  
Gouvernement provincial : 8 %  
Gouvernement fédéral : 22 %  
Collectivité scientifique : 3 %  
Associations de l'industrie : 8 %  
Autre : 9 %

Q2-Selon vous, y a-t-il suffisamment de preuves scientifiques démontrant que les stocks de homard du Canada atlantique sont durables?

Oui : 8 %                      Non : 81 %                      Je ne sais pas : 11 %

Q3-S'il faut davantage de preuves scientifiques pour démontrer la durabilité de la ressource, qui devrait en assumer les frais?

Pêcheurs : 1 %  
Transformateurs : 0 %  
Gouvernement : 24 %  
Pêcheurs/Transformateurs : 4 %  
Tous : 71 %

Q4-Les évaluations préliminaires menées par le Marine Stewardship Council (MSC) révèlent les lacunes qu'il peut y avoir dans les connaissances scientifiques et la gestion. Selon vous, une évaluation préliminaire devrait-elle être faite?

Oui : 83 %                      Non : 9 %                      Sans opinion : 8 %

Q5-Quel est le moyen le plus efficace de renforcer la conformité à la loi dans l'industrie de la pêche au homard?

Activités accrues d'application de la loi : 19 %  
Sanctions plus importantes (amendes plus élevées) : 15 %  
Suspension des permis : 66 %

Q6-Par ordre d'importance, indiquer le moyen le plus efficace d'améliorer la qualité du homard sur le bateau de pêche.

#### Éducation

1<sup>er</sup> choix : 28 %              2<sup>e</sup> choix : 31 %              3<sup>e</sup> choix : 33 %              4<sup>e</sup> choix : 6 %

#### Pratiques de manipulation normalisées

1<sup>er</sup> choix : 14 %              2<sup>e</sup> choix : 38 %              3<sup>e</sup> choix : 36 %              4<sup>e</sup> choix : 12 %

#### Incitatifs financiers à la qualité

1<sup>er</sup> choix : 52 %              2<sup>e</sup> choix : 21 %              3<sup>e</sup> choix : 18 %              4<sup>e</sup> choix : 5 %

#### Ralentissement de la pêche

1<sup>er</sup> choix : 6 %              2<sup>e</sup> choix : 10 %              3<sup>e</sup> choix : 13 %              4<sup>e</sup> choix : 77 %

Q7-Quel est le moyen le plus efficace d'assurer la durabilité future des stocks de homard du Canada atlantique?

Augmentation de la taille des carapaces : 37 %  
Marquage par encoche en V et remise à l'eau des femelles : 28 %  
Remise à l'eau des femelles de grande taille : 28 %  
Décalage des saisons : 7 %

Q8-Par ordre de priorité, quelle mesure à entreprendre collectivement recommanderiez-vous pour maximiser la valeur de la ressource à l'usine?

De meilleures communications du marché aux pêcheurs

Sommet sur le homard de l'Atlantique 2007

1<sup>er</sup> choix : 23 %      2<sup>e</sup> choix : 32 %      3<sup>e</sup> choix : 25 %      4<sup>e</sup> choix : 19 %

Une démarche plus structurée et plus axée sur la collaboration

1<sup>er</sup> choix : 29 %      2<sup>e</sup> choix : 26 %      3<sup>e</sup> choix : 34 %      4<sup>e</sup> choix : 10 %

La détermination des prix en fonction de la qualité

1<sup>er</sup> choix : 33 %      2<sup>e</sup> choix : 30 %      3<sup>e</sup> choix : 25 %      4<sup>e</sup> choix : 10 %

Des pratiques exemplaires pour les usines

1<sup>er</sup> choix : 15 %      2<sup>e</sup> choix : 12 %      3<sup>e</sup> choix : 16 %      4<sup>e</sup> choix : 61 %

Q9-Pour améliorer les rendements, êtes-vous en faveur de la création d'un groupe de travail qui se penchera sur l'environnement concurrentiel?

Oui : 83 %      Non : 17 %

Q10-Pensez-vous qu'il serait bon de lancer une campagne générique de commercialisation aux États-Unis?

Oui : 64 %      Non : 36 %

Q11-Pensez-vous qu'il serait bon de lancer une campagne générique de commercialisation dans l'Union européenne?

Oui : 90 %      Non : 10 %

Q12-Pensez-vous qu'il serait bon de lancer une campagne générique de commercialisation en Asie?

Oui : 80 %      Non : 20 %

Q13-Selon votre expérience, les mécanismes de traçabilité du Programme de gestion de la qualité sont-ils adéquats pour répondre aux exigences modernes en matière de salubrité des aliments?

Oui : 38 %      Non : 27 %      Je ne sais pas : 35 %

Q14-Pensez-vous que l'écoétiquetage serait bénéfique pour l'industrie du homard de l'Atlantique?

Oui : 72 %      Non : 13 %      Sans opinion : 15 %

Q15-L'industrie a-t-elle besoin d'explorer la mise sur pied d'un mécanisme de collecte de renseignements commerciaux?

Oui : 82 %      Non : 6 %      Sans opinion : 12 %

Q16-Serait-il avantageux de mettre sur pied un conseil du homard qui :

A) entreprendrait une campagne de commercialisation?

Oui : 82 %                      Non : 11 %                      Sans opinion : 7 %

B) favoriserait la collaboration le long de la chaîne de valeur?

Oui : 85 %                      Non : 7 %                      Sans opinion : 8 %

C) se pencherait sur les enjeux de la réglementation?

Oui : 56 %                      Non : 35 %                      Sans opinion : 9 %

D) mettrait sur pied un mécanisme de collecte de renseignements commerciaux?

Oui : 81 %                      Non : 11 %                      Sans opinion : 8 %

E) serait responsable de présenter une demande au Marine Stewardship Council?

Oui : 49 %                      Non : 32 %                      Sans opinion : 19 %

Q17-Le sommet s'est-il révélé utile pour réunir les parties prenantes de l'industrie et leur donner l'occasion de discuter de problèmes communs et de chercher des solutions?

Oui : 94 %                      Non : 6 %

Q18-Aimeriez-vous qu'un autre sommet se tienne :

en 2008 (l'an prochain) : 51 %  
en 2009 (dans deux ans) : 39 %  
en 2010 (dans trois ans) : 4 %  
autre réponse : 2 %  
jamais : 4 %

Q19-Ce sondage au moyen d'un appareil électronique vous a-t-il donné un nouvel aperçu des perspectives de l'industrie?

Oui : 80 %                      Non : 20 %

## VIII

### JOUR 3

# CINQUIÈME SÉANCE : DE L'OcéAN À L'ASSIETTE

## 1. MAXIMISER LA VALEUR DES PÊCHES DE HOMARD EN TENANT COMPTE DES RÉALITÉS, DES DÉFIS ET DES POSSIBILITÉS DU MARCHÉ

### 1.1 Analyse stratégique

Michael Gardner  
Gardner Pinfold Consulting

#### Sommaire

Cette séance d'analyse stratégique est l'aboutissement des exposés, des discussions du panel et des exercices interactifs du sommet. M. Gardner en a présenté une synthèse et a repris l'idée du Plan A de Marks and Spencer, l'utilisant pour expliquer la structure actuelle de l'industrie et jauger diverses options, certaines réalisables, d'autres pas. Son exposé s'est terminé par un examen de questions de premier plan auxquelles l'industrie doit répondre pour pouvoir aller de l'avant.

#### *Un Plan A pour l'industrie du homard*

S'inspirant de l'idée Marks & Spencer, M. Gardner a proposé un slogan pour l'industrie du homard : «Le Plan C, parce que le Plan A ne marche pas et que le Plan B n'est pas une option. » On trouvera une analyse de ce slogan au tableau 7 ci-dessous.

Le Plan A examine la structure actuelle de l'industrie, dans la perspective du secteur de la pêche et des secteurs de la transformation/de l'expédition. Chaque secteur a sa propre structure, qui se caractérise par divers éléments, soit entrée limitée ou illimitée, surcapacité, défis constants et obstacles comme des contraintes de trésorerie ou des coûts en hausse.

Plus particulièrement, pour les pêcheurs, l'industrie se caractérise ainsi : entrée limitée, surcapacité, concurrence intense, capital croissant, effort de pêche croissant, saisons brèves, coûts en hausse, problèmes de manutention et incertitude à de nombreux niveaux.

Pour les transformateurs et expéditeurs, l'industrie se caractérise ainsi : entrée illimitée, surcapacité, approvisionnements instables, contraintes de trésorerie, engorgements/mauvaise qualité, problèmes liés aux taux de change, vente en catastrophe, innovation limitée et concentration du marché.

Le Plan B, quant à lui, envisage la possibilité d'une structure intégrée et décrète que ce n'est pas une option, car elle ne réglerait pas de nombreux problèmes dans le secteur de la pêche à proprement parler, des problèmes concernant les propriétaires-exploitants, la séparation des flottes, la maximisation des prix, les options limitées et la valeur des permis. Dans le secteur de la transformation/de l'expédition par ailleurs, cette option réglerait bien des problèmes, notamment l'accès à la ressource, une meilleure prévisibilité et une meilleure planification, moins de contraintes de trésorerie et davantage de développement de produits et d'élargissement de marchés. Mais comme les deux secteurs ne s'entendent pas sur une structure intégrée, le Plan B « n'est pas une option ».

Le Plan C est une option possible, car il favorise une approche fondée sur la collaboration. Compte tenu des défis actuels que suscite la structure de l'industrie et les enjeux qui découlent d'une approche intégrée, une approche fondée sur la collaboration, comme celle que propose le Plan C, est envisageable. Mais plusieurs questions doivent encore être réglées : Comment simuler une structure intégrée? Quels enjeux doivent être réglés (durabilité, approvisionnements, prix, mouvements de trésorerie et renseignements commerciaux)?

Tableau 7 : Le Plan C, parce que le Plan A ne marche pas et que le Plan B n'est pas une option

Plan A – Structure actuelle		Plan B – Structure intégrée	
Pêche	Transformation / expédition	Pêche	Transformation / expédition
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Entrée limitée</li> <li><input type="checkbox"/> Surcapacité</li> <li><input type="checkbox"/> Concurrence au sein du secteur</li> <li><input type="checkbox"/> Capital croissant</li> <li><input type="checkbox"/> Effort croissant</li> <li><input type="checkbox"/> Brève saison</li> <li><input type="checkbox"/> Coûts en hausse</li> <li><input type="checkbox"/> Problèmes de manutention</li> <li><input type="checkbox"/> Incertitude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Entrée illimitée</li> <li><input type="checkbox"/> Surcapacité</li> <li><input type="checkbox"/> Approvisionnements instables</li> <li><input type="checkbox"/> Contraintes de trésorerie</li> <li><input type="checkbox"/> Engorgements / mauvaise qualité</li> <li><input type="checkbox"/> Taux de change</li> <li><input type="checkbox"/> Vente en catastrophe</li> <li><input type="checkbox"/> Innovation limitée</li> <li><input type="checkbox"/> Concentration du marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Propriétaires-exploitants</li> <li><input type="checkbox"/> Séparation de la flotte</li> <li><input type="checkbox"/> Maximisation des prix</li> <li><input type="checkbox"/> Conserver toutes les options</li> <li><input type="checkbox"/> Valeur des permis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Accès à la ressource</li> <li><input type="checkbox"/> Prévisibilité / planification</li> <li><input type="checkbox"/> Faciliter les mouvements de trésorerie</li> <li><input type="checkbox"/> Développement de produits</li> <li><input type="checkbox"/> Élargissement des marchés</li> </ul>

Plan C – Collaboration
<p>Comment simuler une structure intégrée?</p> <p>Quels enjeux doivent être réglés?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Viabilité – santé de la ressource</li> <li><input type="checkbox"/> Approvisionnements – agencement des calendriers/quantité/qualité</li> <li><input type="checkbox"/> Prix – plus de prévisibilité/de stabilité</li> <li><input type="checkbox"/> Mouvements de trésorerie – alléger les pressions</li> <li><input type="checkbox"/> Renseignements commerciaux – demande/offre/prix</li> </ul>

## Questions qui permettront à l'industrie d'aller de l'avant...

### *Qu'est-ce que nous voulons?*

- Tirer plus de valeur de la ressource
- Partager les gains équitablement

### *Pourquoi ne pouvons-nous pas l'obtenir?*

- La structure va à l'encontre des réalités du marché
  - Tendance aux décisions à court terme
  - Innovation inadéquate
  - Peu de diversification des marchés
  - Difficulté de répondre aux spécifications des produits
  - Trop de coûts au sein du système de production

### *Que faire (Plan C)?*

- S'entendre sur une définition commune des enjeux
- S'entendre sur les grands objectifs
- S'entendre sur un processus permettant de s'attaquer aux enjeux
  - Viabilité de la ressource aux fins de l'accès au marché
  - Amélioration des termes régissant les approvisionnements en matière première
  - Renseignements commerciaux pour faciliter la détermination des prix

### *Comment le faire?*

- Mettre sur pied une organisation réunissant les parties prenantes (pêcheurs, transformateurs/expéditeurs et Pêches et Océans Canada)
- Lui confier un mandat et adopter un processus
- Concevoir des projets pilotes pour en démontrer la faisabilité et l'efficacité
- Favoriser les communications pour établir des liens de confiance

## ANNEXES

### PROGRAMME

**Le marché, ses défis et ses possibilités —  
« De l'océan à l'assiette »  
SOMMET SUR LE HOMARD DE L'ATLANTIQUE**

Les 15 et 16 octobre 2007  
Holiday Inn Select  
Halifax (N.-É.)

<b>Jour 1</b>	
7 h 45	Inscription
8 h 20	Accueil, introduction et objectifs du sommet Carey Bonnell, directeur général Centre canadien d'innovations des pêches
8 h 30	Accueil et mot d'ouverture L'honorable Ron Chisholm Ministre des Pêches et de l'Aquaculture de la Nouvelle-Écosse
<b>Première séance</b>	
Rapport d'étape : Aperçu des enjeux concernant les approvisionnements Modérateur : Carey Bonnell, CCIP	
8 h 40	Aperçu de l'industrie et état de la ressource (États-Unis et Canada) Michael Gardner, Gardner Pinfold Consulting
9 h 10	Les enjeux auxquels font face les pêcheurs de homard : quatre pêcheurs discutent d'enjeux de premier plan Francis Morrissey, Î.-P.-É. George Feltham, T.-N.-L. Donald Walker, QC Craig Prouty, N.-É. (ZPH 34)
9 h 50	Les enjeux auxquels font face les transformateurs et les expéditeurs de homard : des transformateurs et des expéditeurs discutent d'enjeux de premier plan pour les exportateurs Jeff Malloy, Association coopérative des pêcheurs acadiens, Î.-P.-É. (représentant les pêcheurs propriétaires de coopératives) Gilles LeBlanc, Westmorland Fisheries, N.-B. (représentant les transformateurs indépendants) Stewart Lamont, Ferguson's Lobster, N.-É.
10 h 30	Questions et réponses
10 h 45	Pause



<b>Deuxième séance</b>	
Que veulent les acheteurs et les consommateurs? L'heure juste Modératrice : Melanie Sonnenberg, Fédération des pêcheurs de l'Est	
11 h	La demande et la consommation mondiales de homard : évaluation des marchés et des possibilités du homard vivant et des produits transformés John Sackton, Seafood.com
11 h 30	La demande de produits vivants et transformés dans l'Union européenne : aperçu Richard Stead, conseiller en fruits de mer, Europe, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
12 h	Le marché du homard au Royaume-Uni : la perspective d'un détaillant Andrew Mallison, gestionnaire de l'approvisionnement en fruits de mer Marks & Spencer, Royaume-Uni
12 h30	Vendre du homard aux États-Unis Mike Powers, directeur de l'approvisionnement en fruits de mer Restaurants Darden, Orlando (Floride)
13 h	Questions et réponses
13 h 15	Dîner Conférencière : Michelle d'Auray, sous-ministre Pêches et Océans Canada

<b>Troisième séance</b>	
Le prochain virage : Comprendre les défis émergents du marché Modérateur : Denny Morrow, Nova Scotia Fish Packers Association	
14 h 15	Comprendre les enjeux émergents du marché Michael Tlusty, ph. d., directeur de la recherche New England Aquarium
14 h 45	Certification de durabilité et écoétiquetage Steve Devitt, TAVEL Certification
15 h 15	Questions et réponses
15 h 30	Pause
15 h 45	Discussions en petits groupes : répondre aux exigences du marché Modérateur : Michael Gardner
16 h 45	Compte rendu des discussions en petits groupes
17 h 15	Levée de séance
18 h 30	Réception et souper Conférencier principal : Colin MacDonald, PDG, Clearwater

<b>Jour 2</b>	
<b>Quatrième séance</b>	
Élargir le marché du homard de l'Atlantique : transformer les défis en possibilités Modérateur : Patrick McGuinness, président du Conseil canadien des pêches	
8 h 30	Le banquier : ami ou ennemi? Maximiser les possibilités financières Russell A. Dorey, consultant en affaires
9 h 00	Options d'élaboration d'un véhicule de renseignements commerciaux pour l'industrie canadienne du homard John Sackton, seafood.com
9 h 30	Discussion d'un panel d'experts sur les options à envisager pour accroître la valeur des pêches de homard de l'Atlantique Blaine Sullivan, Ocean Choice International, Î.-P.-É. Tony Jabbour, Clearwater Seafood Ltd Partnership Eugene O'Leary, pêcheur, Canso, N.-É. Doug McRae, Canadian Gold Seafood Co., N.-É. Jan Spinney, Orion Seafood Group Canada, N.-B. Laurence Cook, pêcheur, N.-B.
10 h 30	Pause
10 h 45	Étude de cas : Le Maine Lobster Promotion Council — Mettre sur pied un organisme dont le mandat est de favoriser le développement de l'industrie Dane Somers, directeur exécutif, Maine Lobster Promotion Council
11 h 15	Pour progresser : déterminer les prochaines étapes au moyen d'un sondage interactif Une nouvelle technologie servira à sonder les participants de l'industrie. Des questions sur l'industrie seront élaborées, les participants y répondront et les résultats seront immédiatement connus.
12 h 30	Dîner

<b>Cinquième séance</b>	
De l'océan à l'assiette : maximiser la valeur de la pêche au homard en tenant compte des réalités, des défis et des possibilités du marché	
13 h 30	Analyse stratégique Michael Gardner, Gardner Pinfold Consulting
14 h	Plénière et débat, y compris la discussion des résultats du sondage, et détermination et priorisation des prochaines étapes Animateur : Michael Gardner
14 h 45	Prochaines étapes Carey Bonnell, directeur général du CCIP
15 h	Récapitulation

## PERSONNES PRÉSENTES

### NOUVELLE-ÉCOSSE

#### *Industrie*

Hubert Saulnier	Union des pêcheurs des Maritimes, section locale 9
Glenn Wadman	DB Kenney Fisheries Ltd
Tim Martin	Mime'j Seafoods Limited
Nellie Baker-Stevens	Eastern Shore Fisherman's Protective Association
Dannie Hansen	Louisbourg Seafoods Ltd.
Jim Kennedy	Louisbourg Seafoods Ltd.
Adam Mucridge	Louisbourg Seafoods Ltd.
Leonard LeBlanc	Gulf Nova Scotia Fishermen's Association
Robert Newell	Comité consultatif et conseil d'administration, ZPH 34
Jerry Cremer	Darcy Dean Fisheries
Gina Symonds	Atksym Fisheries
Earl Chase	Chase's Lobster Ltd
Anna Magera	Sea Choice/Ecology Action Centre
Sadie Beaton	Sea Choice/Ecology Action Centre
Kay Wallace	Gulf NS Bonafide Fishermen's Association
Patty King	Fishermen & Scientists Research Society
Dave Crawford	Gulf NS Bonafide Fishermen's Association
George Zinck	Prospect/St Margaret's Full time Fishers
Jesse Diepeveen	Clearwater Seafood Limited Partnership
Wallace Allen	Gulf NS Fishermen's Coalition
Anne Castonguay	Savvy Seafood
Peter Norsworthy	Pisces Consulting Ltd
Allen Tobey	NSCC School of Fisheries
Kevin Henderson	NSCC School of Fisheries
Ron Heighton	Northumberland Fishermen's Association
Brian Everett	South Shore Independent Fishermen's Association
Bill Williams	South West Nova Fixed Gear Association
Christine Penny	Clearwater Seafood Limited Partnership
Eric Roe	Clearwater Seafood Limited Partnership
Terry Zinck	Xsealent Seafood Company
Ryosuke Tokuda	Marine Fresh Trading
Paul Logan	North Nova Seafoods Ltd
Mike Duffy	North Nova Seafoods Ltd
Mitchell Jacquard	James L Mood Fisheries Ltd
Peter Swim	Island Marine Products
James Shand	Know Tech Environmental Inc
Cory Nickerson	représentant portuaire, ZPH 34
Dennis Smith	Union des pêcheurs des Maritimes
Kevin Squires	Union des pêcheurs des Maritimes
Dave Ferguson	Union des pêcheurs des Maritimes
Hasse Lindblad	Union des pêcheurs des Maritimes
Jeff d'Entremont	représentant portuaire, ZPH 34
Albert Gaudet	ACD Ltd
Winfred Risser	pêcheur de homard

Bernie MacDonald	Ceilidh Fishermen's Co-op
Lloyd Lamey	Ceilidh Fishermen's Co-op
Ginny Boudreau	Guysborough Co
Peter Titus	représentant portuaire, ZPH 34
Tina Comeau	Sou' Wester
Robert Courtney	North of Smokey Fishermen's Association
Frank DeWaard	Aquashell Holdings Inc
Gordon Beaton	Union des pêcheurs des Maritimes
Gussie MacInnis	Union des pêcheurs des Maritimes
Reginald Hartlen	H & H Fisheries Limited
Glenn LeBlanc	représentant portuaire, ZPH 34
David Boughner	H & H Fisheries Limited
Colin MacDonald	Ocean Choice International (Nouvelle-Écosse)
Melvin Huskins	Lower Argyle Fisherman's Co-op
Stacey Denton	représentant portuaire, ZPH 34
L Wayne Spinney	Bay of Fundy Inshore Fishermen's Association
Bruce Gidney	Gidney Fisheries
Robert Amirault	pêcheur
Joe Fillmore	Glitnir Bank
Dick Malone	Woods Harbour Lobster
Wayne Banks	Harbour Lobster
Jean Paul Arseneau	Poissonnerie Arseneau Fish Market
Patrick Gray	Halifax West Commercial Fishermen's Association
Cedric Robicheau	BMC Seafoods
Jim Kennedy Sr	Louisbourg Seafoods
Andy Chapman	Centre canadien d'innovations des pêches
Lisa Anderson	NS Fisheries Sector Council
Jennifer Mosley	NS Fisheries Sector Council
Michael Gardner	Gardner Pinfold Consulting Economists Ltd.
Tony Jabbour	Clearwater Seafoods Limited Partnership
Denny Morrow	NS Fish Packers Association
Stewart Lamont	Ferguson's Lobster
Ashton Spinney	pêcheur, ZPH 34
Doug McRae	Canadian Gold
Norma Richardson	Eastern Shore Fisherman's Association
Craig Prouty	pêcheur, Nouvelle-Écosse
Steve Devitt	Tavel Certification
Russell Dorey	consultant en affaires
Eugene O'Leary	pêcheur, Nouvelle-Écosse
Colin MacDonald	Clearwater Seafoods Limited Partnership

### *Gouvernement*

Jim Jamieson	Pêches et Océans Canada
Faith Scattolon/Gerard Peters	directeur général régional, Pêches et Océans Canada
David Surette	Exportation et Développement Canada
Michelle Egan-Blanchard	Exportation et Développement Canada
Donald Robertson	Exportation et Développement Canada
Nadene MacAulay	ministère des Pêches et de l'Aquaculture de la N.-É.
Doug Pezzack	Pêches et Océans Canada
Clary Reardon	ministère des Pêches et de l'Aquaculture de la N.-É.
David Bollivar	Tri Nav Fisheries Consultants Inc.

Linda MacDonald	ministère des Pêches et de l'Aquaculture de la N.-É
Linde Greening	ministère des Pêches et de l'Aquaculture de la N.-É
Dale Crory	Consulat général des États-Unis
Sterling Belliveau	MLA Shelburne Co
Jennifer Knickle	Bureau de Gerald Keddy, député de South Shore-St Margaret's
Greg Roach	ministère des Pêches et de l'Aquaculture de la N.-É
Estelle Bryant	ministère des Pêches et de l'Aquaculture de la N.-É
Leslie Burke	Pêches et Océans Canada, Région des Maritimes
Ron Chisholm	ministre des Pêches et de l'Aquaculture de la N.-É

## *NOUVEAU-BRUNSWICK*

### *Industrie*

Roger Foulem	GEM Fisheries
Michel Richard	Union des pêcheurs des Maritimes
Kurtis MacGillivray	Union des pêcheurs des Maritimes
Bryce Thompson	Union des pêcheurs des Maritimes
Kevin Thompson	Union des pêcheurs des Maritimes
François Beaudin	Union des pêcheurs des Maritimes
Daniel Landry	Fédération régionale acadienne des pêcheurs professionnels
Paul-Amie Mallet	Union des pêcheurs des Maritimes
Ruth Inniss	Union des pêcheurs des Maritimes
Doris Losier	Cape Bald Packers Ltd.
Olin Gegan	Barry Group Inc
Jean-Eudes Poirier	Union des pêcheurs des Maritimes
Rejean Comeau	Union des pêcheurs des Maritimes
Reginald Comeau	Union des pêcheurs des Maritimes
André Martin	Union des pêcheurs des Maritimes
Christian Brun	Union des pêcheurs des Maritimes
Melanie Sonnenberg	Fédération des pêcheurs de l'Est
Gilles LeBlanc	Westmorland Fisheries
Jan Spinney	Orion Seafood Group Canada
Laurence Cook	pêcheur, Nouveau-Brunswick

### *Gouvernement*

J.B Jones	directeur général régional, Pêches et Océans Canada
Monique Baker	Pêches et Océans Canada
Byron James	ministère des Pêches du N.-B.
Roland Cormier	ministère des Pêches du N.-B
Paul Cormier	ministère des Pêches du N.-B
Michel Audet	Pêches et Océans Canada, région du Golfe

## *ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD*

### *Industrie*

Dana Drummond	Ocean Choice International
Kenny Drake	PEI Fishermen's Association
Eugene Bernard	Royal Star Foods
Lenus Bungay	Ocean Choice International

Derek Mitchell	North Lake Fish Co-op
Douglas Fraser	Alberton Fisheries Ltd
Donald Johnston	PEIFA
Ken Campbell	PEI Fishermen's Association
Jeff Malloy	Association coopérative des pêcheurs acadiens
Ed Frenette	PEI Fishermen's Association
Craig Avery	Western Gulf Fishermen's Association
Michael MacInnes	PEI Seafood Producers Association
Jerry Amirault	AVC Lobster Science Centre
Francis Morrissey	pêcheur, Île-du-Prince-Édouard
Blaine Sullivan	Ocean Choice International

### *Gouvernement*

Honorable Allan V. Campbell	ministre des Pêches et de l'Aquaculture de l'Î.-P.-É.
Richard Gallant	sous-ministre des Pêches et de l'Aquaculture de l'Î.-P.-É.
Robert MacMillan	ministère des Pêches et de l'Aquaculture de l'Î.-P.-É.
Bill Drost	Pêches et Océans Canada
Parnell Trainor	ministère des Pêches et de l'Aquaculture de l'Î.-P.-É.

## *TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR*

### *Industrie*

James Beals	Meridian Products
Mildred Skinner	Fish Food and Allied Workers
Loomis Way	Fish Food and Allied Workers
Wayne Tucker	Fish Food and Allied Workers
Alfred Fitzpatrick	Fish Food and Allied Workers
Jim Wellman	The Navigator Magazine
Carey Bonnell	Centre canadien d'innovations des pêches
Keith Sullivan	FFAW/TCA
George Feltham	pêcheur, Terre-Neuve-et-Labrador

### *Gouvernement*

Wayne Follett	Pêches et Océans Canada
Larry Yetman	Pêches et Océans Canada
Fred Phelan	Pêches et Océans Canada
Alastair O'Rielly	ministère des Pêches et de l'Aquaculture de T.-N.-L.

## *QUÉBEC*

### *Industrie*

Jacques Martin	Cowie Inc.
Bill Sheehan	AQIP
David Burke	Association des pêcheurs des Îles de la Madeleine
Claude Larose	Pêcheries atlantiques
Hélène Fauteux	Pêche Impact/CFIM-MI
Raymond Sheehan	L'AQIP Dégust-Mer
David Burns	L'AQIP Dégust-Mer
Francis Coulombe	MAPAQ – Centre technologique des produits aquatiques
Jean-Yves Cyr	Pêcheries Gros Cap Inc.



Michel Noel	Pêcheries Gros Cap Inc.
Daniel Mercier	Regroupement des pêcheurs professionnels du Sud de la Gaspésie
Pierre Roussy	Regroupement des pêcheurs professionnels du Sud de la Gaspésie
Léonard Poirier	Association des pêcheurs des Îles de la Madeleine
Mario Deraupe	Association des pêcheurs des Îles de la Madeleine
O'Neil Cloutier	Regroupement des pêcheurs professionnels du Sud de la Gaspésie
Donald Walker	Regroupement des pêcheurs professionnels du Sud de la Gaspésie

#### *Gouvernement*

Ali Magassouba	Pêches et Océans Canada
Roger Simon	Pêches et Océans Canada
Rabia Sow	ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Alimentation du Québec
Yvon Forest	ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Alimentation du Québec

#### *Ontario*

##### *Industrie*

John Sutcliffe	Conseil canadien des pêcheurs professionnels
Jennefer Griffith	Conseil national du secteur des produits de la mer
Patrick McGuinness	Conseil canadien des pêches

##### *Gouvernement*

Leslie Waite	Agriculture et Agroalimentaire Canada
Doree Kovalio	Agriculture et Agroalimentaire Canada
JoAnne Roy-Foster	Agriculture et Agroalimentaire Canada
Jason Simms	Pêches et Océans Canada
Kenneth D Hirtle	Agriculture et Agroalimentaire Canada
Bill Doubleday	directeur général, Analyses économiques et statistiques, Pêches et Océans Canada
David Beven	Pêches et Océans Canada
Susan Bray	Exportation et Développement Canada
Jennifer Buie	Pêches et Océans Canada
Victoria Pederson	Agence canadienne d'inspection des aliments
Jane Barnett	Agriculture et Agroalimentaire Canada
Michelle d'Auray	Pêches et Océans Canada

##### *Participants d'autres pays*

Paul Jamieson	Darden Restaurants
Spiros Tourkakis	East Coast Seafood Inc
Michael Tourkakis	East Coast Seafood Inc
Bill Demond	Inland Seafood
Nancy Nelson	Ambassade des États-Unis
Deb Trefts	Marine Stewardship Council
Ted Adams	Seafood Resources Ltd
George Murphy	Consulat général du Canada
Jeff Holden	Claw Island/Portland Shellfish
John Sackton	Seafood.com
Richard Stead	conseiller en fruits de mer (Europe), ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

Andrew Mallison

directeur des approvisionnements en fruits de mer, Marks & Spencer,  
Royaume-Uni

Mike Powers

directeur des approvisionnements en fruits de mer, Darden Restaurants

Michael Tlusty

directeur de la recherche, New England Aquarium

Dane Somers

directeur exécutif, Maine Lobster Promotion Council