

L'APPROCHE PAR FILIÈRES RÉGIONALES EN FORESTERIE ET EN AGROALIMENTAIRE UN LEVIER POUR LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

David Dupont*

SOMMAIRE

Dans son rapport *L'unité d'intervention AGROFOR : Un instrument de premier plan pour le développement des domaines agricoles et forestiers*, l'IRÉC a mis de l'avant une stratégie misant sur le soutien aux filières agroalimentaires et forestières régionales dans l'objectif que celles-ci participent à la revitalisation socio-économique des communautés. L'objectif de la présente note est de définir et d'illustrer sommairement les contours du concept de filière, pouvant ainsi éclaircir les enjeux sous-jacents aux outils de développement suggérés par l'IRÉC afin de bien saisir la forme que ces derniers pourraient prendre pour favoriser le déploiement de filières régionales dans les domaines agricoles et forestiers.

Introduction, p.1

Bref portrait de l'utilisation du concept, p.2

Tour d'horizon des enjeux des filières régionales, p.4

L'exemple de la filière de la canneberge biologique au Québec, p.5

Conclusion, p.6

www.irec.quebec
secretariat@irec.quebec

*Chercheur à l'IRÉC

INTRODUCTION

Dans son rapport *L'unité d'intervention AGROFOR : Un instrument de premier plan pour le développement des domaines agricoles et forestiers*, l'IRÉC a mis de l'avant une stratégie misant sur le soutien aux filières agroalimentaires et forestières régionales dans l'objectif que celles-ci participent à la revitalisation socio-économique des communautés. De façon complémentaire à l'écosystème actuel des mécanismes institutionnels de soutien à ces deux secteurs, l'équipe AGROFOR interviendrait à une étape charnière du développement des filières, soit avant – et pour – qu'elles atteignent le degré de maturité d'une filière conventionnelle. Il s'agirait plus spécifiquement d'établir un groupe de soutien au moment où une filière démarre ou encore, dans des secteurs de production bien ancrés dans le territoire, au moment où un groupe d'entreprises se prépare à mettre en marché un produit innovant. Afin de mieux définir les tenants et aboutissants de ce qui est visé comme type d'intervention par AGROFOR, il importe de bien spécifier ce à quoi réfère la notion de « filière ».

L'objectif de la présente note est justement de définir sommairement les contours de ce concept et de l'illustrer par un exemple. Cette définition pourra servir à éclaircir les enjeux sous-jacents aux outils de développement suggérés par l'IRÉC afin de bien saisir la forme que ces derniers pourraient prendre et d'ainsi favoriser le déploiement de filières régionales dans les domaines agricoles et forestiers.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, soulignons d'emblée que de mettre la focale sur des groupes d'entreprises, et non uniquement sur des exploitations prises individuellement, n'est pas unique à l'approche par filière. Des conceptions similaires se retrouvent dans la littérature savante tandis que des instruments de développement économique s'en inspirent. Les notions de « chaînes de valeurs », de « systèmes agroalimentaires locaux territorialisés », de « complexe agroalimentaire mondial », de « circuits courts de distribution », de « grappes industrielles », et bien d'autres renvoient à l'idée que les relations nouées entre des entreprises sont telles que, prises dans leur ensemble, « le tout est plus que la somme de ses parties ».

Parmi ce lot d'images, celle de la filière, il faut le dire, convient généralement peu de nos jours pour définir les différents secteurs industriels dans lesquels des entreprises coordonnent leurs activités. La notion a d'ailleurs perdu du terrain dans les dernières années au profit d'autres concepts, comme ceux de réseaux d'entreprises, de grappes industrielles ou de chaînes globales de valeur. Les industries agroalimentaires et forestières ne sont pas étrangères à ces transformations : les ingrédients des aliments prêts à manger, pour les prendre en exemple, proviennent désormais d'un réseau de fournisseurs parfois éparpillés aux quatre coins du globe. Se sont d'ailleurs popularisés dans les dernières années d'autres modes de mise en marché des produits agricoles ou forestiers qui ne cadrent plus avec la conventionnelle chaîne production-transformation-distribution (pensons aux aliments transformés à la ferme et utilisant des circuits courts de distribution). L'image de filière garde toutefois sa valeur analytique en ce qui concerne des entreprises qui œuvrent sur une base régionale et dont les échanges et les relations se structurent à l'échelle du territoire. Ainsi, parmi ce lot d'approches, celle de la filière demeure féconde afin de traiter des réalités régionales des secteurs agroalimentaires et forestiers.

1 BREF PORTRAIT DE L'UTILISATION DU CONCEPT

UN APERÇU DANS LA LITTÉRATURE SAVANTE

La notion de filière s'est popularisée, en France surtout, dès les années 1970 dans l'étude des différentes branches industrielles. On insistait alors sur l'idée qu'une filière conjugait au sein d'un même tout coordonné verticalement plusieurs entreprises, couvrant de nombreuses dimensions de la production industrielle de biens. « Une filière, disait-on dans un colloque tenu à la fin des années 1970, est un ensemble articulé d'activités économiques intégrées, intégration consécutive à des articulations en termes de marchés, technologies et capitaux » ou « des ensembles intégrés d'activités repérables à partir des relations d'échange¹ ». Selon les organisateurs, le concept n'avait toutefois pas donné lieu à l'analyse d'aucune filière en particulier, un vide qui a été largement comblé depuis.

Dans la littérature économique anglo-saxonne, c'est l'expression *commodity chain* auquel on fait le plus référence lorsqu'il est question de filière, un concept qui remonterait aux travaux d'Immanuel Wallerstein. Dans les années 1980, ce dernier, avec T.K. Hopkins, définissait ces chaînes comme : « un réseau alliant le travail et un processus de fabrication dont le résultat est un produit fini² ». À noter que plusieurs auteurs qui écrivent en anglais utilisent carrément le terme français de « filière »³. Soulignons enfin que la complexification et l'internationalisation des filières (en agroalimentaire notamment) ont donné lieu à l'apparition d'autres notions similaires, comme l'expression *global commodity chain*, qui cherchent à renouveler l'analyse des filières à la lumière d'une économie mondialisée.

LES FILIÈRES ET LES INSTRUMENTS ÉTATIQUES DE DÉVELOPPEMENT

L'idée d'appréhender les enjeux en fonction des « filières » n'est pas non plus étrangère à l'écosystème des instruments d'intervention au Québec. Dans les années 1990, une première « Table filière » voit le jour. Pilotée par le MAPAQ et réunissant autour d'enjeux communs les acteurs du secteur porcin, la Table visait alors à faciliter la compétitivité des

1 Voir notamment TOLEDANO Joëlle, « À propos des filières industrielles », *Revue d'économie industrielle*, vol. 6, 4e trimestre 1978, p. 149 et suiv. À noter que d'autres études avaient, sans utiliser le terme de filière, développé une analyse en fonction des relations verticales entre les acteurs. Voir AUJAC, Henri, « La hiérarchie des industries dans un tableau des échanges interindustriels », *Revue Economique*, vol. 2, n° 2, 1960, pp. 169- 238.

2 Traduction de : « a network of labour and production processes whose end result is a finished commodity », citation prise dans HOPKINS, Terence K., WALLERSTEIN, Immanuel, (1986) « Commodity chains in the world economy prior to 1800 » *Review* (Fernand Braudel Center), Vol. 10, No. 1, p. 159.

3 Voir par exemple, pour n'en nommer qu'un seul, l'article : FRIEDLAND, William H., « Reprise on commodity systems methodology », *International journal of sociology of agriculture and food*, Vol. 9, No. 1., p. 83. Lisons : « even simple commodity filieres are very complex and their analysis can involve considerable time and space ».

entreprises de la filière au sein d'un univers économique marqué par une forte concurrence internationale. D'autres tables filières ont vu le jour depuis et on en compte une vingtaine à ce jour. Ces tables interviennent à l'échelle des secteurs et réunissent les parties prenantes dans une structure de concertation. À noter qu'il existe aussi au Québec un mode de financement misant sur les « chaînes de valeur », dont la définition se rapproche de celle de filière (telle qu'on la conçoit dans la présente note). Le financement des chaînes de valeur cible en particulier des projets ayant « des retombées significatives et importantes sur l'industrie agroalimentaire québécoise⁴ ». L'ampleur des projets est donc bien plus vaste que ceux que l'IRÉC suggère d'encadrer, dont la portée et les retombées pour significatives qu'elles peuvent être, se mesurent au niveau régional.

Le Québec n'est pas le seul État à s'être doté d'une approche de concertation par filières. En France, en 2013, le Conseil national de l'industrie a mis en place une stratégie de développement faisant des filières industrielles la cheville ouvrière du développement économique du pays. Quatorze filières ont pour l'occasion été identifiées, dont « la filière alimentaire ». Aux fins de la croissance de celle-ci, un « Contrat filière » fut mis de l'avant à titre d'objectif pour l'ensemble des intervenants⁵.

Une avenue similaire fut empruntée au Royaume-Uni au début des années 2000. Cherchant à offrir un soutien au domaine agroalimentaire, le gouvernement mit en place le *Food Chain Group* (1999). Au sein de l'industrie, ce dernier avait pour objectif d'articuler : « a food chain approach [as it] was useful in improving understanding of the cost structures at each stage of the chain and in order to help producers improve production and marketing systems⁶ ».

« Le concept de filière mis ici de l'avant réfère à une chaîne d'acteurs (des entreprises), qui, de la production (agricole ou forestière) à la consommation, se coordonnent pour mettre en marché des produits. Chacun des maillons se spécialise sur un segment d'activités - comme la production agricole d'un côté et la transformation alimentaire de l'autre. »

Qu'est-ce au final qu'une filière ? Le concept de filière mis ici de l'avant réfère à une chaîne d'acteurs (des entreprises), qui, de la production (agricole ou forestière) à la consommation, se coordonnent pour mettre en marché des produits. Chacun des maillons se spécialise sur un segment d'activités – comme la production agricole d'un côté et la transformation alimentaire de l'autre (pour invoquer ici cet exemple). Se spécialisant sur un seul segment, chaque unité peut accroître son efficacité propre, ce qui se répercute sur l'efficacité d'ensemble de la filière. Enfin, les différents segments de la filière jouent un rôle complémentaire et cette complémentarité non seulement s'inscrit dans la durée, mais elle est coordonnée (généralement de manière verticale). En outre, un segment peut compter un grand nombre d'entreprises et le segment suivant, une seule, ce qui s'observe régulièrement d'ailleurs⁷.

Pour les acteurs concernés, il s'agit en quelque sorte d'imiter le mode de fonctionnement interne d'une grande organisation qui procède à l'encadrement et à la direction de sa chaîne d'opérations⁸ dans l'optique d'assurer, de l'approvisionnement à la mise en marché de la marchandise, un flux de production (le passage d'un produit d'une

4 MAPAQ, Programme de développement sectoriel, p. 9.

<https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Formulaires/ProgrammeDevSectoriel.pdf>

5 Conseil national de l'industrie, « Le contrat de la filière alimentaire », France, 2013.

6 JACKSON, Peter et al, « Mobilising the commodity chain concept in the politics of food and farming », *Journal of Rural Studies*, vol. 22 (p. 133).

7 En dépit de la diversité des sens donnés à la notion dans certains cercles (gouvernementaux, universitaires ou au sein de certaines entreprises), c'est celle qui est retenue ici qui sert de balise aux outils de développement régional mis de l'avant par l'IRÉC et ses partenaires. Cette description sera plus à même d'éclairer les raisons menant à la composition du comité de pilotage des filières ainsi que ses axes d'intervention.

8 Ou effectuer une « gestion de la chaîne logistique » dans le jargon, et pour reprendre un concept qui a été popularisé par R. Oliver et M. Webber en 1982. Voir R. Oliver et M. Webber, « Supply chain management: logistics catches up with strategy », dans Christopher, M. (dir.), *Logistics : The Strategic Issues*, Chapman and Hall, London, pp. 63–75.

étape à une autre) efficace et constant, et des biens atteignant un standard de qualité plutôt uniforme. Toutefois, tandis qu'une entreprise intégrée verticalement peut déterminer de façon hiérarchique l'organisation de cette chaîne logistique, une filière doit composer avec des maillons formés d'entreprises individuelles qui doivent se concerter pour se coordonner. Les défis au sein d'une filière - qui encastre une pluralité d'acteurs dans une chaîne coordonnée - sont donc d'un niveau supérieur de complexité que les enjeux de même nature mais ne relevant de la gestion que d'une seule usine ou d'une seule entreprise (et faisant affaire avec des fournisseurs de produits génériques facilement interchangeables).

2

BREF TOUR D'HORIZON DES ENJEUX DES FILIÈRES RÉGIONALES

La nature même d'une filière, et a fortiori celle d'une filière sujette aux aléas du vivant et du climat, l'expose à de nombreux écueils. Dans une filière, viser l'amélioration des performances technico-économiques de toutes les entreprises, et non d'une seule, apparaît comme un impératif concurrentiel. Dans un même registre, assurer un écoulement constant de denrées (ou de matière ligneuse) conformes aux standards de qualité recherchés implique pour chacune des exploitations (agricoles ou forestières) de respecter certains critères de production. Ainsi retrouve-t-on le besoin d'implanter une certaine rigueur et discipline parmi les entreprises partenaires, ce qui s'exprime notamment par l'implantation et le strict suivi de cahiers des charges. À l'autre bout du spectre, le marché peut évoluer de telle manière que la filière soit appelée à modifier ses procédés. Une filière doit donc aussi répondre à un besoin de flexibilité⁹.

En outre, les rapports entre les acteurs au sein des filières étant généralement « verticaux », une forme d'inégalité peut s'y installer. Comme l'indique le document de l'État français *Le contrat de filière alimentaire*, « l'atomisation des fournisseurs » s'accompagne souvent de la « concentration » des acteurs en aval, de sorte que « le rapport de force est parfois déséquilibré entre partenaires commerciaux¹⁰ ». Au Québec, la mise en marché collective cherche à répondre à ce déséquilibre¹¹. Même issue de la collégialité, une forme de verticalité semble néanmoins nécessaire pour assurer une direction claire à la filière. C'est la force de cet ensemble qui assure à chacun sa rentabilité.

L'entente entre les parties prenantes occasionne inévitablement des coûts (de transaction)¹². Il est essentiel que les rapports entre les parties débutent sur des bases contractuelles solides. À cet égard, l'expertise déjà en place au Québec et les pratiques ayant déjà fait leurs preuves dans d'autres filières peuvent servir de source d'inspiration¹³ aux jeunes pousses. Il s'agit de chercher à éviter que des pommes de discorde ne se transforment en blocages susceptibles d'enrayer le fonctionnement d'une filière émergente; les conséquences y sont d'autant plus importantes qu'un tel

9 Dans le document qu'il présentait à la CAAAQ, le chef de l'entreprise Agromex (un intégrateur dans le domaine porcin) insistait sur le fait que l'intégration verticale offrait, selon lui une plus grande souplesse : « L'intégration verticale a un objectif simple : en augmentant son contrôle sur la production, un transformateur peut obtenir plus facilement des porcs présentant les caractéristiques recherchées par ses clients en plus de mieux apparier la production avec les besoins de la transformation. [...] L'intégration verticale est capable de répondre rapidement aux besoins changeants et diversifiés des consommateurs. » F. Ménard inc./Agromex, « Un vent de changements pour l'industrie agricole et agroalimentaire », [mémoire présenté dans le cadre de la CAAAQ], Saint-Hyacinthe 2007, p. 3 et 5. Une filière non intégrée verticalement, mais articulant les actions de nombreuses entreprises sur plusieurs segments doit aussi tenir compte de cet impératif d'adaptabilité.

10 Conseil national de l'industrie, « Le contrat de la filière alimentaire », France, 2013, p. 65.

11 Voir là-dessus : ROYER, Annie, « The Emergence of Agricultural Marketing Boards Revisited : A Case Study in Canada », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, vol. 56, 2008, pp. 509-522. Les deux autres fonctions généralement reconnues à la mise en marché collective sont : préserver l'autonomie des fermes et assurer une qualité standard de production.

12 Oliver Williamson selon qui ces coûts, lorsqu'une entreprise a un besoin récurrent de marchandises spécifiques, peuvent rendre l'intégration verticale, l'achat du fournisseur, une avenue plus bénéfique que de transiger avec lui. WILLIAMSON, Oliver E, « The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach », *American Journal of Sociology*, n° 3, pp. 548-577.

13 On pense ici à ce qui se fait déjà au Québec par l'entremise des plans conjoints.

regroupement est composé non pas d'une seule, mais de plusieurs entreprises, amplifiant l'effet déstructurant que cela pourrait occasionner sur les communautés.

Les instruments d'intervention soutenant l'émergence et le déploiement de filières régionales devront prendre en considération ces enjeux qui affectent les relations nouées entre les producteurs et les transformateurs régionaux. À cet égard, riches d'enseignements, les succès commerciaux de la filière des canneberges au Québec sont susceptibles d'offrir la marche à suivre en la matière.

3 L'EXEMPLE DE LA FILIÈRE DE LA CANNEBERGE BIOLOGIQUE AU QUÉBEC

Un exemple d'une filière régionale prospère au Québec est celle de la canneberge, un fruit cultivé essentiellement dans le Centre-du-Québec. Contrairement à d'autres productions agricoles d'importance au Québec, la culture commerciale des canneberges est d'implantation plutôt récente au Québec (1939)¹⁴. Il fallut 45 ans avant qu'un deuxième producteur se lance dans cette culture; et on n'en comptait que trois au Québec en 1992. L'industrie n'en était qu'à ses premiers balbutiements lorsqu'en 1994 sept agriculteurs se regroupèrent pour former l'Association des producteurs de canneberges du Québec. Le nombre de cannebergières a fortement augmenté depuis, passant de 40 en 2004 à 67 en 2009, puis à 82 en 2016¹⁵. Le volume de production a quant à lui triplé en dix ans, passant de 40 millions de kg en 2006 à 125 millions de kg en 2016. 20 % de la production mondiale de canneberge est désormais effectuée au Québec et cette proportion grimpe à un impressionnant 90 % pour la culture d'atoca¹⁶ en régie biologique. La canneberge bio compte désormais pour 15 % de la production québécoise.



La coordination efficace entre les acteurs de la production et de la transformation de la canneberge a joué un rôle déterminant dans la montée fulgurante de cette industrie au Québec. L'année après la création de l'Association des producteurs de canneberges, le regroupement mettait sur pied le Club Environnemental et Technique Atocas Québec (CETAQ), qui participe à l'encadrement technique des cannebergiers. Une filière régionale, segmentée entre producteurs et transformateurs, prend aussi forme à la fin des années 1990¹⁷. L'industrie pourra éventuellement ta-

¹⁴ Information tirée du site de Canneberges atoka <http://www.cannebergesatoka.com/industriel/production-industrielle>

¹⁵ Sources : MAPAQ (Isabelle Poirier), « La canneberge au Québec et dans le Centre-du-Québec: Un modèle de développement durable, à la conquête de nouveaux marchés », Victoriaville, 2010. Et Association des producteurs de canneberges du Québec. « Statistiques », <http://www.notrecanneberge.com/Industrie/Infos/statistiques.html>

¹⁶ Une mention du fruit (de la plante) apparaît dès 1632 dans le Dictionnaire de la langue huronne du frère Sagard, le terme « atoca » proviendrait des Hurons. Là-dessus, voir cet article des Trésors de la langue française http://www.tlfq.ulaval.ca/dhfhq2/atoca_1977.pdf

¹⁷ Selon le Registraire des entreprises, les deux principales entreprises de transformations de la canneberge dans le Centre-du-Québec ont été fondées à la fin de la décennie 1990, soit Canneberges ATOKA (1998) et Fruit d'Or (1999).

bler sur plusieurs entrepôts de congélation à proximité des exploitations agricoles, comme l'usine entrepôt de Frigo d'Or, située à Villeroy, se spécialisant dans les canneberges biologiques.

C'est d'ailleurs à la fin des années 1990 qu'est fondé Fruit d'Or, le chef de file mondial de la commercialisation de l'atoca bio. L'entreprise fait partie d'un secteur qui, au moyen de contrats d'approvisionnement, assure aux cannebergiers des débouchés à moyen terme (de trois à cinq ans). Fruit d'Or offre aussi un encadrement technique aux exploitants qui s'insèrent dans la filière du bio. Ces derniers doivent respecter le cahier des charges que commandent les certifications que détient Fruit d'OR et qui lui permettent d'accéder à des marchés spécifiques¹⁸. Pour citer l'entreprise, ses « professionnels s'assurent de conseiller adéquatement chacun [des cannebergiers] afin qu'ils produisent des fruits de la plus grande qualité ».

L'industrie de la canneberge n'est pas constituée d'unités de production travaillant en silo. Ces unités avancent bien au contraire comme un seul homme depuis le début de l'essor de la filière. En 2010, une analyste du MAPAQ était d'ailleurs dithyrambique en regard de la capacité des acteurs concernés à travailler de manière concertée. « Le dialogue entre les producteurs et les transformateurs peut être qualifié d'exceptionnel; leur étroite collaboration s'apparente davantage à une chaîne de valeur de sorte qu'elle donne lieu, par exemple, à des investissements collectifs. Les producteurs et transformateurs grandissent ensemble et se concertent de façon à ce que l'offre s'apparente à la demande¹⁹ ». La complémentarité des différents segments coordonnés verticalement fut sans contredit un facteur de succès dans l'émergence d'une filière qui offrait pas moins de 600 emplois au Québec en 2010 (des emplois fortement concentrés dans le Centre-du-Québec).

CONCLUSION

Le succès d'une approche comme celle empruntée dans la culture de canneberge au Québec montre à quel point l'émergence d'une filière (en l'occurrence agroalimentaire) peut avoir un effet bénéfique sur l'ensemble de l'économie d'une région. C'est la raison pour laquelle les instruments suggérés par l'IRÉC pourraient devenir des rouages importants non seulement dans la relance des domaines agricoles et forestiers dans l'Est-du-Québec, mais pourraient aussi servir de levier économique renversant le cercle vicieux de dévitalisation que vivent de nombreuses communautés. À ce titre, soutenir les filières et en particulier le couple producteur-transformateur, dont l'ancrage régional est plus marqué, semble une avenue fort prometteuse et à portée de main pour les régions.

La Note d'intervention de l'IRÉC vise à contribuer au débat public et à jeter un éclairage original sur les questions d'actualité. Elle s'appuie sur les recherches scientifiques menées par les équipes de chercheurs et chercheuses de l'IRÉC.

Institut de recherche en économie contemporaine (IRÉC)
10555, avenue de Bois-de-Boulogne,
CP 2006, Montréal (Québec) H4N 1L4
514 380-8916/Télécopieur : 514 380-8918
secretariat@irec.quebec
www.irec.quebec

 facebook.com/IREContemporaine
 @IREC_recherche
ISBN (PDF) : 978-2-924927-10-6

18 Ces certifications sont nombreuses : C-TPAT, Écocert, FSSC 22000, pour n'en nommer ici que quelques-unes.

19 MAPAQ (Isabelle Poirier), « La canneberge au Québec et dans le Centre-du-Québec. Un modèle de développement durable, à la conquête de nouveaux marchés », Victoriaville, 2010, p. 23.