



MISE À JOUR DU PLAN STRATÉGIQUE 2022-2026
FILIÈRE DES FRAISES ET FRAMBOISES DU QUÉBEC

VERSION FINALE

22 DÉCEMBRE 2021

AVANT-PROPOS

La mise à jour du plan stratégique de la filière des fraises et des framboises du Québec est l'occasion de faire le bilan du précédent exercice et d'actualiser le diagnostic du secteur et de son environnement d'affaires. Afin de bénéficier d'un regard extérieur et de l'expertise d'une tierce partie, la filière a demandé au Groupe AGÉCO¹ de l'accompagner dans la démarche.

Au total, au courant de l'été et de l'automne 2021, une douzaine d'entretiens individuels ont été effectués avec des intervenants de la filière (détaillants, fournisseurs, intervenants gouvernementaux, chercheurs, etc.) afin de connaître leur expérience et leur vision quant à l'avenir de la filière, et surtout, d'établir les objectifs et actions faisant consensus et devant constituer les bases du plan stratégique renouvelé. Des séances de travail en groupe avec les membres du comité de suivi ont également été réalisées. Ce comité était formé de :

- Louis Gosselin, producteur et président de la Chambre de coordination secteur fraises et framboises du Québec (CCD)
- David Lemire, producteur et président de l'Association des producteurs de fraises et framboises du Québec (APFFQ), membre de la Chambre de coordination (CCD)
- Guy Pouliot, producteur et vice-président de l'APFFQ et membre de la CCD
- Vincent Méthot, producteur, APFFQ et membre de la CCD
- Louis Belisle, producteur, APFFQ et membre de la CCD
- Josée Gagné, productrice, APFFQ
- Pierre-Yves Éthier, producteur, APFFQ
- Israel Faucher, producteur, APFFQ
- Richard Méthot, producteur, APFFQ
- Sophie Perreault, directrice générale, Association québécoise de la distribution des fruits et légumes (AQDFL)
- Marie-Claude Rioux, agente de développement petits fruits, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)
- Stéphanie Tellier, experte provinciale petits fruits, MAPAQ
- Jennifer Crawford, directrice générale, APFFQ & CCD
- Éliane Lepage, agente de développement et communications, CCD

Ce plan vient s'arrimer aux efforts déjà réalisés lors du précédent plan stratégique. D'ailleurs, la grande majorité des actions prévues pour la période 2017-2021 ont été réalisées. Le plan 2022-2026 est en continuité avec les thèmes du dernier exercice quinquennal. Il propose toutefois des moyens différents de relever des défis qui persistent ou encore des cibles plus ambitieuses à atteindre.



Canada Québec

Ce projet est financé par l'entremise du Programme de développement sectoriel, en vertu du Partenariat canadien pour l'agriculture, entente conclue entre les gouvernements du Canada et du Québec.

¹ Le Groupe AGÉCO est un cabinet-conseil spécialisé dans le secteur agroalimentaire et la responsabilité des organisations et reconnu pour ses accompagnements dans le cadre de réflexions stratégiques telles que celle entourant un plan stratégique.

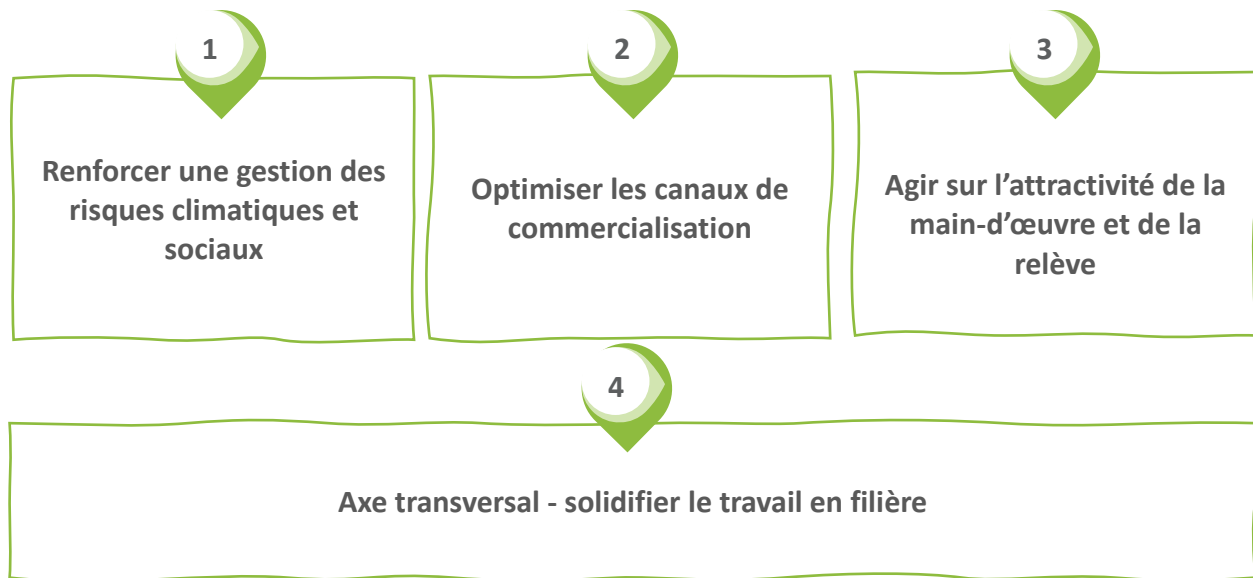
PLAN STRATÉGIQUE 2022-2026

Le plan s'articule autour de quatre axes qui reflètent les ambitions du secteur pour atteindre la vision souhaitée. Le premier axe vise d'abord à doter la filière de moyens pour accroître sa résilience face aux risques climatiques et sociaux. Le deuxième axe concerne l'optimisation des divers canaux de commercialisation déjà en place tout en mettant à l'avant-scène l'enjeu plus récent de la gestion des surplus. Le troisième axe s'articule davantage autour du manque de main-d'œuvre et l'attractivité de la relève. Un autre axe, transversal, s'attarde à solidifier l'approche en filière.

VISION

Une filière concertée qui se renouvelle sans cesse afin d'offrir des fraises et des framboises du Québec produites de façon responsable et se distinguant auprès des consommateurs par leur qualité, leur goût et leur fraîcheur.

AXES STRATÉGIQUES DE DÉVELOPPEMENT



ENJEUX STRATÉGIQUES DE DÉVELOPPEMENT

- Intégrer des critères environnementaux au sein de la marque « Les Fraîches ».
- Renouveler la marque comme outil d'optimisation de la mise en marché et mieux gérer les fortes fluctuations de production tout au long de la saison de production.
- Participer à diminuer la pression du manque de main-d'œuvre dans l'ensemble du secteur.

AXE transversal – SOLIDIFIER LE TRAVAIL EN FILIÈRE

- Le premier axe du plan stratégique vise à optimiser le travail en filière. Il est transversal puisque qu’une bonne coordination et la communication entre acteurs permettront de soutenir la réalisation des différents chantiers du plan stratégique au cours des 5 prochaines années. Le secteur des fraises et framboises à l’outil de la Chambre de coordination (CCD) pour aborder son travail en filière de manière concertée. Après plus d’une décennie, il est pertinent d’actualiser son mode de fonctionnement et d’assurer la relève des membres.
- Il y a par ailleurs plusieurs dossiers où les efforts peuvent être mutualisés avec d’autres secteurs et instances qui partagent les mêmes enjeux.

Cet axe vise donc 2 objectifs principaux

- **Optimiser le travail de coordination et la communication en filière`**
- **Bonifier le potentiel d’intervention de la filière par des partenariats**

ACTIONS	Exemples de moyens retenus
Objectif Optimiser le travail de coordination et la communication en filière	
1. Revoir sur base annuelle la composition des instances qui participent à la mise en œuvre du plan pour assurer une relève de la capacité décisionnelle et stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Inclure des représentants de la relève • Mettre en place une trousse d’accueil et d’intégration pour les nouveaux membres pour assurer la « mémoire organisationnelle »
2. Actualiser le fonctionnement de la CCD	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir les outils de prévision, planification et rétroaction de la CCD pour une communication encore plus agile entre producteurs et détaillants • Maintenir les efforts d’intégration des nouveaux membres de la distribution alimentaire (Wal-Mart, Costco, etc.)
Objectif Bonifier le potentiel d’intervention de la filière par des partenariats	
3. Augmenter la collaboration avec des organisations québécoises et canadiennes horticoles pour réaliser des projets communs en recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer une présence active au sein des instances provinciales et fédérales pertinentes (ex. CCH, Table horticole) afin de bien représenter les particularités du secteur des fraises/framboises • Poursuivre la participation au groupe de travail sur la compétitivité horticole pour faire avancer des enjeux communs (main-d’œuvre, gestion de risques, etc.)
4. Optimiser les collaborations avec des partenaires nord-américains	<ul style="list-style-type: none"> • Définir des objectifs précis associés à des collaborations avec des organisations comme le NASGA ou associations provinciales (Ontario, BC)

AXE 1 – Renforcer une gestion des risques climatiques et sociaux

- Le nouveau Plan d’agriculture durable (PAD) du gouvernement du Québec annoncé à l’automne 2020 interpelle plus directement les producteurs agricoles dans l’atteinte de cibles d’adoption de pratiques durables.
- En particulier, l’enjeu lié à l’usage responsable des produits phytosanitaires et aux résidus de pesticides est au cœur des préoccupations sociétales. L’intérêt pour des produits biologiques ou « sans résidu de pesticides » augmente.
- Déjà proactif sur ces thèmes, le secteur des fraises/framboise a entamé une démarche pour se positionner en matière d’agriculture durable, entre autres par la réalisation d’une enquête sur l’adoption de bonnes pratiques et des vitrines de régie à moindre risque (alternatives phytosanitaires). Le prochain plan inclut des actions qui permettront un positionnement encore plus fort sur ce thème.
- Par ailleurs, les manifestations des changements climatiques sont de plus en plus fréquentes et intenses (sécheresse, gel tardif, canicule, périodes d’excès d’eau, etc.). Le secteur doit s’y préparer plus rapidement.

Cet axe vise donc 2 objectifs principaux

- **Stimuler et valoriser les efforts de réduction de l’empreinte environnementale du secteur**
- **Accélérer l’adaptation aux changements climatiques**

ACTIONS	Exemple de moyens retenus
Objectif 1.1 Stimuler et valoriser les efforts de réduction de l’empreinte environnementale	
1. Établir des objectifs environnementaux pour le secteur et encourager l’adoption des bonnes pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • Former un comité composé des partenaires clés et incluant des membres de la relève, responsable d’établir des objectifs environnementaux (ex. emballage, régie des produits phytosanitaires, etc.) • Développer des outils de sensibilisation / promotion des bonnes pratiques • Établir un plan de communication pour les producteurs orienté sur la sensibilisation et la promotion de ces bonnes pratiques

ACTIONS	Exemple de moyens retenus
<p>2. À partir des objectifs environnementaux convenus, définir un ou des critères environnementaux à intégrer graduellement à la marque <i>Les Fraiches du Québec</i> et soutenir son adhésion par les producteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • À partir des objectifs environnementaux les plus matériels pour les publics visés par la marque (acheteurs, consommateurs, producteurs), identifier le ou les critères les plus pertinents et les plus facilement communicables pour les consommateurs <ul style="list-style-type: none"> – Ex. panier de fraises et framboises entièrement recyclable, certification Canada GAP, régie à moindre risques (avec détention d'un PAEF ou d'un PAA) • Développer en conséquence des outils d'accompagnement pour encourager l'adhésion des producteurs au nouveau critère (ex. Fiche, projet-vitrine, producteurs-ambassadeurs, etc.)
<p>3. Stimuler le développement d'approches alternatives à l'usage de pesticides de synthèse et la lutte intégrée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de dédier un % adéquat du budget de R&D à ce thème • Appuyer la tenue de projets Vitrine aux champs
<p>Objectif 1.2 Accélérer l'adaptation aux changements climatiques</p>	
<p>4. Faire la promotion d'outils de diagnostic et d'analyse à la ferme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mieux faire connaître les outils existants (ex. ressources Ouranos, outils de l'APMQ, fermes pilotes AgriClimat, etc.), les adapter au besoin et les diffuser
<p>5. Appuyer l'adoption d'une régie responsable de l'eau face à l'impact hydrique des changements climatiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire un portrait détaillé de la situation de la régie de l'eau et relever les éléments critiques ainsi que les solutions potentielles • Conséquemment, faire la promotion des systèmes (bon équipement et bonnes mesures) et de la régie d'irrigation qui favorisent un usage optimal de l'eau et une meilleure gestion de l'eau lors des épisodes extrêmes (ex. sécheresse, fortes précipitations) • Développer en collaboration avec des clubs agroenvironnementaux une cohorte de producteurs « ambassadeurs » d'une régie responsable de l'eau
<p>6. Appuyer le développement de nouveaux cultivars résistants à la sécheresse et autres impacts climatiques (ex. nouveaux ennemis de culture)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mieux faire connaître les principaux enjeux à venir d'ici 30 à 50 ans (portrait IRDA) auprès des producteurs et de la communauté de chercheurs, et établir des priorités de recherche en conséquence • Maintenir le soutien et le financement du réseau d'essais de variétés du Québec et du Canada et veiller à ce que les variétés sélectionnées inclues systématiquement des critères liés à l'adaptation au changement climatique
<p>7. Créer une veille en innovation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Constituer une base d'informations sur les méthodes de production à travers le monde et mieux diffuser ces connaissances à l'ensemble de la filière.

AXE 2 – MISE EN MARCHÉ

OPTIMISATION DES CANAUX DE COMMERCIALISATION

- La vente au détail est un canal dominant pour la commercialisation des fraises. Les détaillants confirment la forte notoriété de la marque *Les Fraiches du Québec*. La qualité des fruits associée à la marque répond aux attentes. Toutefois, on observe une certaine baisse du nombre de producteurs qui l'adoptent. Les acteurs de la filière souhaitent renouveler et actualiser la marque pour maintenir l'adhésion des producteurs. L'intégration de critères environnementaux peut contribuer à garder la marque pertinente.
- La framboise demeure relativement marginale sur le canal de la vente au détail; les défis liés à la fragilité du fruit et à sa conservation demeurent importants. Il y a une volonté de faire progresser la framboise à ce titre, incluant son emballage comme ce fut le cas pour la fraise.
- Par rapport à l'allongement de la saison de production qui permet de garder un espace tablette chez les détaillants en hiver, d'importants investissements ont été faits dans la production de fraises en serre au cours des dernières années. Il s'agit toutefois de méthodes de production et de compétences complètement distinctes de la production en champs. Aussi, la filière convient de se positionner en soutien, en incluant dans son plan sectoriel des actions relatives à la promotion générique de fraises en serre.
- Par ailleurs, la vente directe à la ferme et l'autocueillette sont de plus en plus prisées par les consommateurs, à la faveur de l'engouement pour l'achat local. Il y a un potentiel important de croissance qui peut être appuyé par la filière.
- Enfin, les changements climatiques dérèglent la saisonnalité habituelle de production: début de saison précoce, abondance de fraises d'automne plus tôt dans le calendrier. Les repères se brouillent tant du côté des producteurs que des détaillants. À l'été 2021, un contexte de canicule et de fléchissement des ventes a entraîné une surabondance jamais vue de fraises d'automne. Ce type d'épisodes risquent de s'observer de manière plus fréquente dans les années à venir. Le secteur veut mieux s'y préparer. De nouveaux débouchés et l'exportation sont à explorer.

Cet axe vise donc 3 objectifs principaux

- **Préserver la pertinence et la reconnaissance de la marque Les fraiches du Québec**
- **Optimiser les canaux conventionnels de mise en marché**
- **Se préparer à gérer des situations plus fréquentes de surplus de produits frais**

ACTIONS	Exemples de moyens retenus
Objectif 2.1 Préserver la pertinence et la reconnaissance de la marque LFDQ	
8. Actualiser la marque afin de mieux représenter les valeurs du secteur	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à jour le logo et signature visuelle de la marque pour mieux traduire son dynamisme • Associer la marque à des événements (e.g., FestiFraîches) et des nouvelles initiatives promotionnelles (p. ex., logo LFDQ sur paniers marques privées)
9. Promouvoir et valoriser le métier et la production de tous les producteurs membres de l'APFFQ en élaborant des stratégies promotionnelles génériques et variées.	<ul style="list-style-type: none"> • En lien avec les critères environnementaux définis (Axe 1) Élaborer un plan de communication pour intégrer les aspects environnementaux des fraises et framboises aux messages clés de la marque. • Renouveler la promotion avec les détaillants en lien avec le/les nouveaux critères intégrés • Soutenir la promotion des fraises cultivées en serre en période hivernale au Québec (contrecycle de l'offre en champs)
Objectif 2.2 Optimiser les canaux conventionnels de mise en marché	
10. Démocratiser les techniques innovantes de production de la fraise et de la framboise qui prolongent la durée de vie du produit	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les principaux enjeux qui limitent l'adoption des techniques innovantes (ex. hors-sol) • Développer des outils / promotion des techniques innovantes et mieux les diffuser auprès des producteurs (ex. nouveau guide de production du CRAAQ en 2022) • Maintenir le soutien et le financement du réseau d'essais de variétés du Québec et du Canada et veiller à ce que les variétés sélectionnées répondent aux critères liés aux techniques innovantes (jour neutre, serre, hors sol, etc.). • S'assurer de l'adéquation des programmes de financement des gouvernements avec l'ampleur des investissements requis (équipements et infrastructures pour la production hors-sol)
Objectif 2.3 Se préparer à gérer des situations plus fréquentes de surplus de produits frais	
11. Appuyer l'expansion structurée de l'autocueillette et du tourisme gourmand	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir et maintenir à jour le répertoire des fermes du site lesfraichesduquebec.com • Poursuivre les investissements en promotion de l'autocueillette/agrotourisme
12. Soutenir les entreprises qui souhaitent exporter les fraises et framboises à l'extérieur du Québec	<ul style="list-style-type: none"> • Faire connaître les réglementations et défis liés aux marchés d'exportation (étude de cas, fiche) • Faire connaître les opportunités liées aux marchés d'exportation (étude de cas, fiche)

13. Analyser le potentiel de nouveaux marchés et débouchés pour la fraise et la framboise	<ul style="list-style-type: none">• Créer des liens d'affaires avec le secteur de l'HRI dans la mouvance des programmes de soutien aux marchés institutionnels²• Mieux documenter l'offre et la demande de la framboise de transformation au Québec• Mettre de l'avant les opportunités et promouvoir le maillage et la collaboration
14. Explorer la mise en place de mécanisme de gestion des invendus aux champs	<ul style="list-style-type: none">• Identifier des solutions pour limiter le gaspillage en temps de surplus• Mettre en place un projet-pilote avec les banques alimentaires et les réseaux communautaires pour appuyer l'écoulement des invendus

²

<https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Transformation/md/programmesliste/developpementmarches/Pages/developpementdesmarches.aspx>

AXE 3 – MAIN-D'ŒUVRE & PÉRENNITÉ DU SECTEUR L'ATTRACTIVITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET DE LA RELÈVE

- Malgré les atouts et les efforts menés par l'ensemble des intervenants, le secteur des fraises et framboises est confronté à plusieurs défis causés par la pénurie de main-d'œuvre.
- Comme l'ensemble des secteurs maraîchers, il y a une forte dépendance envers les travailleurs étrangers temporaires (TET); cette vulnérabilité s'est révélée de manière aiguë dans le contexte de la COVID-19. Il faut poursuivre les efforts pour bien les accueillir, les intégrer et les former. De la même façon, il convient de continuer à faire la promotion des bonnes pratiques de gestion des RH auprès des producteurs, autant pour leur main-d'œuvre locale qu'étrangère.
- La progression de l'automatisation est encore lente pour contrer le manque de main-d'œuvre. Or, l'angle de l'augmentation de productivité et de l'amélioration de l'efficacité de récolte semble être le bon pour faire progresser l'enjeu de main-d'œuvre à l'échelle sectorielle.
- Enfin, le secteur se préoccupe aussi de sa relève. Il veut favoriser l'émergence de nouvelles entreprises, peu importe leur modèle d'affaires (tourné vers la vente directe, au détail, etc.). Il souhaite également soutenir les initiatives qui appuient les transferts d'entreprises existantes. Par ailleurs, en favorisant l'innovation et les activités de R&D, de même qu'en proposant une marque forte avec LFDQ, les intervenants de la filière souhaitent participer à offrir un environnement d'affaires compétitif favorisant la rentabilité des entreprises.

Cet axe vise donc 3 objectifs principaux

- **Attirer et fidéliser la main-d'œuvre**
- **Diminuer la vulnérabilité associée aux coûts de la main-d'œuvre**
- **Appuyer des initiatives qui favorisent la relève**

ACTIONS	Exemples de moyens retenus
Objectif 3.1 : Attirer et fidéliser la main-d'œuvre qualifiée	
15. Encourager l'adoption des bonnes pratiques de GRH (incluant formation) et la hausse des conditions de travail du secteur – tant pour les travailleurs locaux que les travailleurs étrangers (TET)	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer les activités d'AGRIcarrières et y assurer une participation active afin de bien représenter les réalités particulières du secteur • Faire connaître et diffuser auprès des producteurs les outils et références développés par AGRIcarrières sur la réglementation et les bonnes pratiques d'employeurs • Mieux faire connaître les bonnes pratiques en place auprès des consommateurs et citoyens (ex. portrait d'employeur « exemplaire »)
16. Soutenir la formation et l'embauche d'une main-d'œuvre qualifiée (ex. chef d'équipe, livreur)	<ul style="list-style-type: none"> • Compléter l'identification des besoins en matière de formation permettant d'hausser les compétences, tant de travailleurs locaux que TET • Relayer l'offre de formations disponibles pouvant y répondre. Au besoin, faire connaître les besoins non-comblés aux partenaires concernés par la formation continue (ex. Collectifs régionaux de formation)
17. Poursuivre une vigie des programmes et mécanismes de recrutement des Travailleurs étrangers (TÉ), incluant les démarches menant à l'immigration permanente	<ul style="list-style-type: none"> • Participer aux travaux menés par la Table provinciale de concertation sur les TÉ
Objectif 3.2 : Diminuer la vulnérabilité associée aux coûts de la main-d'œuvre	
18. Appuyer l'accélération de l'automatisation de la récolte	<ul style="list-style-type: none"> • Établir un budget de R&D associé • Tisser des liens de collaboration avec la Communauté Agtech (Zone Agtech) pour mener des projets
Objectif 3.3 : Appuyer des initiatives qui favorisent la relève	
19. Élaborer une trousse d'accueil (incluant les services offerts par la marque LFDQ)	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre disponible cette trousse sur le site web www.fraisesetframboisesduquebec.com
20. Créer des opportunités d'échange et de réseautage entre producteurs bien établis et de la relève, fournisseurs d'intrants, partenaires financiers, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Sélectionner un groupe de producteurs « mentors » qui se rendent disponibles pour répondre aux questions des nouveaux producteurs
21. Faire la promotion de la diversité des modèles d'affaires dans le secteur (agrotourisme et circuits-courts, spécialisée tournée vers la vente au détail)	<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction d'articles mettant en valeur différents portraits d'entreprises