



**SODIM**  
Société de développement de l'industrie maricole inc.

*Stratégie de mise en marché de la moule du  
Québec*

*Rapport final*

---

*Dossier n° 710.60*

*Rapport commandité par la SODIM*

*21 juillet 2005*

RAPPORT FINAL

---

# STRATÉGIE DE MISE EN MARCHÉ DE LA MOULE DU QUÉBEC

---



21 juillet 2005

# RAPPORT FINAL

---

# STRATÉGIE DE MISE EN MARCHÉ DE LA MOULE DU QUÉBEC

---

Présentée à :

**SODIM**

**Société de développement de l'industrie maricole inc.**

Par :



**Expansion Stratégies inc.**

876, avenue Dollard, (Outremont)  
Montréal (Qc) Canada H2V 3G7  
☎ 514) 274-2641 ☎ (514) 274-4247  
grysole@expansionstrategies.ca  
[www.expansionstrategies.ca](http://www.expansionstrategies.ca)

21 juillet 2005

## TABLE DES MATIÈRES

### SOMMAIRE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
1.1	CONTEXTE.....	6
1.2	OBJECTIFS DU MANDAT .....	6
1.3	MÉTHODOLOGIE .....	6
1.4	UNITÉS DE MESURE .....	7
<b>2.</b>	<b>PRODUITS .....</b>	<b>8</b>
2.1	INTRODUCTION.....	8
2.2	MOULE .....	9
2.3	PRODUITS DE MOULES .....	13
2.4	SUPPORT PROMOTIONNEL .....	17
<b>3.</b>	<b>PLACE DU QUÉBEC DANS LA PRODUCTION .....</b>	<b>18</b>
3.1	ÉVOLUTION DES DÉBARQUEMENTS.....	18
3.2	RÉPARTITION PAR PROVINCE .....	19
3.3	EXPORTATIONS CANADIENNES .....	21
3.4	PRODUCTEURS DU QUÉBEC .....	21
3.5	PREMIÈRE TRANSFORMATION AU QUÉBEC .....	22
3.6	PRÉVISIONS DE PRODUCTION.....	23
3.7	SAISONNALITÉ.....	23
<b>4.</b>	<b>CONCURRENCE .....</b>	<b>27</b>
4.1	ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD.....	27
4.1.1	Description de l'industrie .....	27
4.1.2	Entreprises de transformation .....	28
4.2	TERRE-NEUVE .....	32
4.2.1	Description de l'industrie .....	32
4.2.2	Entreprises de transformation .....	33
4.3	NOUVELLE-ÉCOSSE.....	34
4.4	NOUVEAU-BRUNSWICK .....	35
<b>5.</b>	<b>MARCHÉ DE LA MOULE FRAÎCHE AU QUÉBEC .....</b>	<b>37</b>
5.1	INTRODUCTION.....	37
5.1.1	Segments de marchés .....	37
5.1.2	Consultations et relevés en magasin .....	38
5.2	TAILLE DU MARCHÉ AU QUÉBEC .....	39
5.2.1	Marché de la moule par région .....	39
5.2.2	Marché de la moule par type de point de vente .....	42
5.2.3	Provenance des moules.....	43
5.3	CHAÎNE DE DISTRIBUTION .....	45
5.3.1	Introduction .....	45

5.3.2	Points de vente .....	45
5.3.3	Distributeurs.....	50
5.4	STRUCTURE DE PRIX .....	53
5.5	PRATIQUES DE MISE EN MARCHÉ.....	55
5.5.1	Emballage .....	55
5.5.2	« Espace-tablette » et identification du produit.....	57
5.5.3	Promotions.....	58
5.6	PERCEPTIONS ET COMPORTEMENT D'ACHAT .....	58
5.6.1	Critères d'achat.....	59
5.6.2	Processus de décision.....	61
5.6.3	Intérêt des acheteurs pour la moule du Québec.....	61
5.6.4	Perception de la moule du Québec aux points de vente .....	62
5.7	MARCHÉ DES COMPAGNIES ALIMENTAIRES .....	64
5.7.1	Introduction .....	64
5.7.2	Constatations.....	65
5.8	POTENTIEL D'EXPORTATION AUX ÉTATS-UNIS .....	68
<b>6.</b>	<b>MARCHÉ DES PRODUITS DE MOULES AU QUÉBEC .....</b>	<b>74</b>
6.1	INTRODUCTION.....	74
6.2	PRODUITS DE MOULES À FAIBLE VOLUME .....	74
6.2.1	Moules panées.....	74
6.2.2	Moules fumées.....	75
6.2.3	Moules marinées.....	76
6.2.4	Moules décortiquées.....	77
6.3	PLATS CUISINÉS .....	78
6.4	MOULES EN SAUCE .....	78
6.5	MOULES CONGELÉES SOUS VIDE POUR LE SECTEUR HRI .....	79
<b>7.</b>	<b>LABELS ET MARQUES DE COMMERCE .....</b>	<b>82</b>
7.1	DÉVELOPPEMENTS INNOVATEURS.....	82
7.1.1	Moules fraîches emballées sous atmosphère contrôlée.....	82
7.2	LABELS POSSIBLES POUR LA MOULE VIVANTE.....	83
7.2.1	Norme ISO 65.....	83
7.2.2	Certification biologique.....	83
7.2.3	Appellations d'origine.....	84
7.3	LABELS POSSIBLES POUR LES PRODUITS DE MOULES.....	84
7.3.1	Appellation d'origine.....	84
7.3.2	Gaspésie gourmande.....	84
7.3.3	Bon goût frais des Îles .....	85
7.4	LES MARQUES DE COMMERCE.....	85
<b>8.</b>	<b>ORIENTATIONS STRATÉGIQUES PROPOSÉES.....</b>	<b>87</b>
8.1	INTRODUCTION.....	87
8.2	ÉTAT DE LA SITUATION .....	87
8.3	STRATÉGIES POUR LA GASPÉSIE.....	89
8.3.1	Enjeux et contraintes .....	89
8.3.2	Orientations stratégiques.....	91

8.4	STRATÉGIES POUR LES ÎLES-DE-LA-MADELEINE .....	92
8.4.1	Enjeux et contraintes .....	92
8.4.2	Orientations stratégiques .....	93
8.5	STRATÉGIES POUR LA CÔTE-NORD .....	93
8.5.1	Enjeux et contraintes.....	93
8.5.2	Orientations stratégiques .....	93
<b>9.</b>	<b>PLAN D'ACTION POUR LA GASPÉSIE .....</b>	<b>95</b>
9.1	CONDITIONS PRÉALABLES .....	95
9.2	ORGANISATION INTÉRIMAIRE.....	96
9.3	SCÉNARIO DE CROISSANCE .....	97
9.3.1	Hypothèses .....	97
9.3.2	Direction commerciale.....	98
9.3.3	Qualité.....	99
9.3.4	Politique de prix.....	100
9.3.5	Représentation commerciale .....	101
9.3.6	Communications et promotion .....	103
9.3.7	Suivi de performance commerciale.....	105
9.4	ACTIVITÉS.....	106
9.4.1	Mise en place des conditions préalables .....	106
9.4.2	Mise en place de la Direction commerciale .....	106
9.4.3	Activités de commercialisation.....	108
9.4.4	Budget de commercialisation.....	115
<b>10.</b>	<b>PLAN D'ACTION POUR LES ÎLES-DE-LA-MADELEINE ....</b>	<b>116</b>
10.1	PROMOTION SUR LE MARCHÉ LOCAL.....	116
10.2	DÉBOUCHÉS POUR LES MOULES FRAÎCHES.....	117
10.3	PLAN DE RÉORGANISATION DE LA MARQUE « QUALIMER » .....	118
10.4	SCÉNARIO DE COMMERCIALISATION : PRODUITS DE MOULES CONGELÉS .....	120
<b>11.</b>	<b>PLAN D'ACTION POUR LA BASSE CÔTE-NORD .....</b>	<b>127</b>
11.1	SCÉNARIO DE VENTES.....	127
11.2	DÉVELOPPEMENT DE LA LOGISTIQUE POUR LE FRAIS.....	128
11.3	DISTRIBUTION DE LA MOULE EN POTS .....	128
11.4	ACTIVITÉS.....	129

## SOMMAIRE

La Société de développement de l'industrie maricole inc. (SODIM) a retenu les services d'Expansion Stratégies inc. pour effectuer une étude portant sur la mise en marché de la moule au Québec pour les producteurs québécois et leur proposer une stratégie de commercialisation.

### État de la situation

Dans un premier temps, voici un aperçu des faits saillants qui résument la situation de la mise en marché de la moule au Québec :

- Le marché de la moule fraîche au Québec est de l'ordre de 10 millions de livres (4,5 tonnes) et semble croître de façon régulière. Les moules sont consommées par l'intermédiaire des restaurants et traiteurs dans une proportion de 48 % et des supermarchés et des poissonneries, dans des proportions respectives de 40 % et de 12 %. Pour leur part, les compagnies alimentaires achètent peu de moules.
- Le Québec compte trois zones de productions de moules indépendantes. Aucune d'elles n'a atteint une masse critique suffisante pour donner aux producteurs une certaine flexibilité quant aux débouchés de leurs produits. Ces producteurs ont un nombre très limité de clients, généralement constitués d'entreprises de conditionnement ou de transformation. Ces dernières sont plus indépendantes parce que les moules ne constituent qu'une partie de leur production.
- Le marché des produits de moules est de faible volume. Le produit ayant le plus de potentiel est celui constitué des plats de moules en sauce congelés sous vide de type Qualimer. Jusqu'à maintenant, les efforts de commercialisation de ce type de produit n'ont pas rapporté les résultats escomptés.
- Les difficultés de mise en marché de la moule touchent plus particulièrement les producteurs de la Gaspésie. Les producteurs des Îles-de-la-Madeleine vendent leurs moules à Madelimer et à une entreprise de l'Î.-P.-É. Ils font un peu de conditionnement de la moule fraîche aux pour le marché local. Le producteur de la Basse Côte-Nord conditionne lui-même son produit pour le marché local.

- Les acheteurs de moules de la Gaspésie, (lesquelles sont connues des distributeurs sous le nom « Moules Marinard »), perçoivent ces dernières au point de vente comme un produit bas de gamme. Pour sa part, la moule des Îles-de-la-Madeleine n'est pas connue des distributeurs qui ne font pas de distinctions régionales. Le consommateur final est encore très peu sensibilisé à l'existence de moules cultivées au Québec.
- Il existe deux centres de décision majeurs pour la vente de moules fraîches : d'une part, les trois grandes chaînes de supermarchés du Québec en plus des Marchés GP dans le Bas-du-Fleuve et en Gaspésie et, d'autre part, les distributeurs de poissons et fruits de mer qui sont moins d'une vingtaine et qui jouent un rôle décisionnel important auprès des poissonneries, restaurants et traiteurs.
- Le positionnement basé sur l'origine géographique du produit, soit « la moule du Québec » reçoit un accueil favorable auprès des acheteurs des chaînes de supermarchés. À qualité équivalente, ceux-ci seraient favorables à la commercialisation d'une moule du Québec.
- La situation est différente pour les distributeurs de poissons et fruits de mer qui, de plus, sont motivés par les exigences logistiques comme la régularité et la fiabilité des approvisionnements, la constance de la qualité, les prix avantageux et la disponibilité 12 mois par année. Ceux-ci seront plus difficiles à convaincre de commercialiser la moule du Québec.
- Les producteurs de l'Î.-P.-É. sont les principaux concurrents, détenant une part de marché de l'ordre de 75 % à 80 % selon la période. Ils sont établis depuis longtemps sur le marché du Québec et leurs clients ont développé un haut niveau de satisfaction vis-à-vis de leurs produits, de même qu'une grande fidélité. Terre-Neuve essaie depuis longtemps de pénétrer le marché du Québec, mais avec peu de succès à cause d'un problème de constance relatif à l'approvisionnement et à la qualité du produit. Leurs récents efforts déployés pour améliorer cette dimension avec l'ISO 65 pourraient changer la donne dans les prochaines années.
- Le prix des moules des producteurs de l'Île-du-Prince-Édouard constitue la référence sur le marché. Les prix accordés aux autres producteurs ne représentent qu'une fraction des prix de l'Î.-P.-É. Ce prix a été relativement stable

au cours des dernières années et il devrait se maintenir selon les principaux intervenants de cette industrie.

### Plan d'action pour la Gaspésie

Pour la Gaspésie, les orientations stratégiques sont les suivantes :

- Prendre toutes les mesures nécessaires pour bâtir un lien de confiance fort avec les clients potentiels et leur offrir, de façon constante, une qualité au point de vente de premier niveau.
- Poursuivre l'approvisionnement du marché régional dans lequel les moules de la Gaspésie sont généralement bien perçues autant de la part des touristes que de la population locale.
- Viser en priorité le marché des chaînes de supermarchés en général plus réceptifs à la moule du Québec que les distributeurs.
- Se doter d'une Direction commerciale efficace qui assure la coordination entre les producteurs, des activités marketing et la vente du produit et qui aura pour objectif d'atteindre le plus rapidement possible un volume de 2 à 2,5 millions de livres pour être rentable. L'utilisation du thème « Moule du Québec » sera un atout.
- Prospecter et favoriser l'implantation de fabricants de produits de moules dans la région.
- Être à l'affût des nouvelles technologies et des nouveaux produits liés à la moule pour être en mesure de réagir rapidement à ces occasions quand elles se présentent.

Les grandes priorités d'action sont de mettre en place des conditions préalables avant de développer la commercialisation, de gérer les opérations au cours de cette période et de planifier un scénario de croissance pour atteindre la rentabilité. Les conditions préalables sont :

- Avoir une entreprise de conditionnement et de commercialisation de la moule de la Gaspésie structurée qui intègre essentiellement les fonctions de coordination de l'approvisionnement, de gestion d'un système de qualité et d'organisation

commerciale visant la rentabilité.

- Se doter d'un système de qualité pour offrir des produits comparables à ceux des producteurs de l'Î.-P.-É.
- Organiser la production pour offrir des emballages en sac ou en filet de deux livres afin de répondre à la demande des supermarchés.

La période intérimaire constitue la période requise pour mettre en place les conditions préalables et tenir compte des capacités de production prévues pour les prochaines années. Selon les représentants de l'industrie, le rythme actuel des ventes devrait permettre d'écouler 600 000 livres en 2005 avec le mode d'organisation commercial actuel. Tant que la production ne sera pas en mesure de passer à un niveau de 2 ou 2,5 millions de livres, ils souhaitent poursuivre leur mise en marché selon le modèle suivi jusqu'à présent. Ce scénario n'étant pas rentable à moyen terme, il faudra chercher à passer à un scénario de croissance.

Le scénario de croissance consiste à doter l'entreprise d'une Direction commerciale avec un budget de mise en marché qui lui permette d'écouler 2,5 millions de livres, soit d'obtenir 25% du marché du Québec en quelques années. Les activités de mise en marché comprennent la représentation auprès des acheteurs, un programme de visites en magasin avec du matériel de promotion et des campagnes promotionnelles pour stimuler les ventes. Pour un niveau de ventes de 1 million de livres, le budget de dépenses (excluant les salaires) est de 125 000 \$ et sera de 160 000 \$ pour des ventes de 2,5 millions de livres.

### **Plan d'action pour les Îles-de-la-Madeleine**

Pour les Îles-de-la-Madeleine, les principales orientations à considérer sont les suivantes :

Continuer à desservir le marché local autant dans le marché du frais (destiné au marché de détail) que pour les entreprises de transformation locales.

- Réduire la dépendance envers les deux principaux clients en augmentant le nombre de débouchés.

- Développer les activités de transformation de la moule et capitaliser sur la présence de la principale entreprise de produits de moules du Québec qu'est Madelimer et prendre les mesures pour permettre à Madelimer d'atteindre la rentabilité soit seule ou avec des partenaires et des alliances stratégiques en transformation.

Le plan d'action pour les Îles s'articule autour de quatre grandes activités :

- Maintenir un approvisionnement local et fournir un effort de promotion pour faire reconnaître la moule des Îles auprès des touristes et bâtir la notoriété des moules des Îles.
- Poursuivre le développement d'affaires à l'Î.-P.-É. en entretenant les contacts avec les différentes entreprises de transformation afin de leur faire connaître régulièrement la qualité et la disponibilité de leurs produits.
- Préparer un plan de réorganisation de la marque « Qualimer » à l'aide d'une étude de faisabilité détaillée qui déterminera les conditions de rentabilité. Cette étude analysera les aspects techniques et commerciaux de façon à aller chercher une meilleure part de marché. L'étude examinera les possibilités de partenariat avec un producteur de l'Î.-P.-É.
- Effectuer une étude de prix de revient des produits pour chacune des régions afin que les producteurs aient des références pour les guider dans leurs projets de développement.

### **Plan d'action pour la Basse-Côte-Nord**

Pour la Basse-Côte-Nord, les orientations stratégiques sont les suivantes :

Continuer à desservir le marché local autant dans le marché du frais (destiné au marché de détail) que pour les entreprises de transformation locales.

Prospecter et favoriser l'implantation de fabricants de produits de moules dans la région.

Promouvoir les moules en pots au niveau des régions avoisinantes.

Le plan d'action met l'accent sur deux axes de développement :

- Accroître la distribution de moules fraîches en utilisant toutes les opportunités de transport qui se présentent. La construction d'une nouvelle usine permettra à la région un accès à de nouveaux marchés comme les villages de la côte du Labrador. Ces moyens peuvent être saisonniers ou intermittents et représenter des occasions de marché.
  
- Élargir le marché pour la moule en pots en rejoignant les régions voisines. Le potentiel régional est de 400 000 personnes pour l'ensemble de la Gaspésie, du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord. À ce marché, il est possible d'ajouter les villages du Labrador et la région de Corner Brook à Terre-Neuve.

## **1. INTRODUCTION**

### **1.1 CONTEXTE**

La production de l'industrie mytilicole du Québec a grandement progressé depuis la fin des années 1990 passant d'environ 200 000 livres (100 tonnes métriques) en 1998 à 1 million de livres (456 tonnes) en 2003. Une telle progression s'explique par une action concertée de tous les intervenants en R&D et des producteurs, ayant permis d'optimiser les techniques de production et de les adapter aux conditions locales. On compte actuellement huit producteurs opérant sur une base industrielle, soit deux aux Îles-de-la-Madeleine, cinq en Gaspésie et un sur la Côte-Nord. D'autres projets sont émergents et, selon certains observateurs, la production mytilicole québécoise pourrait continuer de croître au cours des années à venir.

### **1.2 OBJECTIFS DU MANDAT**

La Société de développement de l'industrie maricole inc. (SODIM) a retenu les services d'Expansion Stratégies inc. pour réaliser une étude sur la mise en marché de la moule au Québec pour les producteurs québécois et leur proposer une stratégie de commercialisation. Cette stratégie consiste à définir des objectifs de vente sur des marchés ciblés et à déterminer les moyens à prendre pour les réaliser. Ces moyens touchent à l'organisation de la vente et de la distribution ainsi qu'aux initiatives de promotion.

Le marché de la moule fraîche étant celui qui représente le volume le plus important, la stratégie met davantage l'accent sur ce type de produit.

### **1.3 MÉTHODOLOGIE**

La méthodologie proposée prévoyait la réalisation de trois lots :

- Lot # 1 : Travaux préalables

Ce lot portait sur la revue des données et la planification des enquêtes.

La réalisation de ce lot a conduit au dépôt d'un premier rapport d'étape le 30 septembre 2004 et d'une réunion à Gaspé le 27 octobre pour passer en revue le portrait de l'industrie et du marché actuel et de présenter le plan de travail pour l'étape suivante (en particulier les consultations avec les principaux intervenants de l'industrie).

□ Lot # 2 : Recherche marketing

Cette étape comprenait les consultations auprès des acheteurs, la question du contrôle de la qualité ainsi que la labellisation et s'est déroulée au cours des mois de novembre et décembre 2004.

Un rapport d'étape # 2 a été déposé le 7 février 2005. Il reprenait les éléments du précédent rapport en incluant les commentaires obtenus lors de la réunion du 27 octobre et des données additionnelles provenant des consultations. Il proposait des orientations stratégiques pour chacune des régions.

□ Lot # 3 : Plan d'action

Une réunion de stratégie s'est tenue à Gaspé le 1<sup>er</sup> mars 2005 pour discuter des orientations. Le compte rendu est présenté à l'annexe 1. Suite aux orientations retenues par la SODIM et communiquées dans les semaines suivantes, la préparation de la version finale du rapport a été entreprise. Une version préliminaire du rapport final a été présentée au comité le 8 juin 2005. La version finale tient compte des commentaires émis lors de cette réunion.

### 1.4 UNITÉS DE MESURE

L'unité de mesure utilisée habituellement par les gens de l'industrie maricole reste la livre. Par contre, dans les statistiques gouvernementales, c'est le système métrique qui est utilisé.

Dans ce rapport, la livre est utilisée, sauf pour le chapitre 3 qui présente les statistiques gouvernementales ainsi qu'aux tableaux 4.3 et 4.4.

## 2. PRODUITS

### 2.1 INTRODUCTION

Il existe plusieurs variétés de moules dans le monde, mais la seule présente dans l'Est de l'Amérique du Nord est la moule bleue dont on retrouve deux espèces (*Mytilus edulis* et *Mytilus trossulus*). C'est la variété la plus courante dans le monde. Elle se cultive en Chine, en Europe et en Nouvelle-Zélande pour ne mentionner que les principales régions productrices. L'autre variété, présente sur le marché du Québec, est la moule verte (*Perna canaliculus*) originaire de Nouvelle-Zélande, principal pays producteur. Une troisième variété importante se nomme la *Mytilus galloprovincialis* et est cultivée en France et aux États-Unis dans les états de Washington et de la Californie.

**TABLEAU 2.1**  
**PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES VARIÉTÉS DE MOULES**

Caractéristiques	Moule bleue	Moule verte	Moule méditerranéenne
Nom	<i>Mytilus edulis</i> <i>Mytilus trossulus</i>	<i>Perna canaliculus</i>	<i>Mytilus galloprovincialis</i>
Taille commerciale	6-8 cm	10-15 cm	ND
Couleur	Bleu foncé	Vert foncé à noir avec bord vert pâle	ND
Nombre/livre	20 à 25	10 à 15	10 à 15
Rendement en chair*	30% à 40% du poids	20% à 25%	50%

Source : Fiches techniques, SODIM et France et Nouvelle-Zélande.

- Le rendement peut être établi grâce à différentes méthodes. Ici, il s'agit du poids de la chair après la cuisson par rapport au poids de la chair et de la coquille.

Les deux variétés principales sont très facilement différenciées selon leur apparence, mais sont concurrentes pour la consommation. Nous distinguons deux

catégories de produits différents. D'une part, nous retrouvons la moule commercialisée vivante comme produit non transformé et dont la préparation sera faite par le consommateur ou le restaurateur. Sous cette forme, la moule peut également être utilisée par une compagnie alimentaire qui prépare des produits de moules. Dans ce cas, la compagnie alimentaire peut utiliser de la moule congelée afin de faciliter sa conservation.

D'autre part, il y a le produit de moules, c'est-à-dire un produit transformé et « packagé » prêt à la consommation après avoir été préalablement préparé et cuit. Dans ce cas, l'utilisation est déterminée et peut difficilement être modifiée. Les différents produits disponibles au Québec sont décrits ultérieurement. Le tableau 2.2 résume les catégories disponibles au Québec.

## 2.2 MOULE

### Moule fraîche (ou vivante)

La moule est vendue fraîche, c'est-à-dire après avoir subi un premier traitement dans une usine: nettoyage, calibrage, débyssage et emballage. Dans certains cas, on peut entreposer les moules en contention entre le débyssage et l'emballage pour prolonger leur durée de mise en marché. Au Québec, la moule n'est pas directement vendue au consommateur à sa sortie de l'eau, sans avoir été nettoyée et débyssée, contrairement aux habitudes européennes. En effet, en Europe la moule peut être commercialisée sans avoir été débyssée. Sur le marché de détail, elle est vendue en vrac ou en sacs de deux livres alors que dans les poissonneries, les restaurants et les traiteurs, elle est vendue en sacs de 25 livres.

### ILLUSTRATION 2.1 : MOULES EN SAC PLASTIQUE, CANADIAN COVE, Î-P-É



**ILLUSTRATION 2.2**  
**MOULES EN FILET, PEI MUSSEL KING, Î-P-É**

**A) EN COMPTOIR, PRÊT À LA VENTE**



**B) EMBALLÉES POUR LE CONSOMMATEUR**



### Moule congelée

La moule se vend aussi congelée. Dans ce cas, elle est préalablement cuite légèrement et emballée dans des sacs de plastique sous vide ou non. Dans cet état, elle peut encore être utilisée comme ingrédient dans certaines recettes. Ces opérations sont généralement effectuées à l'usine de conditionnement.

La moule verte de Nouvelle-Zélande se vend habituellement congelée dans sa demi-coquille. Dans ce cas, on plonge la moule dans l'eau chaude pour lui administrer un choc thermique, ce qui permet de retirer une partie de la coquille. Ensuite, l'usine de conditionnement l'emballage et l'expédie à sa clientèle.

#### ILLUSTRATION 2.3

#### MOULES VERTES DE NOUVELLE-ZÉLANDE, CONGELÉES, EN DEMI-COQUILLE



**TABLEAU 2.2**  
**MARCHÉ PRIMAIRE DE LA MOULE AU QUÉBEC**

Type	Emballage et format	Provenance	Marchés
Moules vivantes	Filet 2 lb, 25 lb	Québec, provinces atlantiques	Chaînes de détail Poissonneries Industries alimentaires
	Sac plastique perforé 2 lb	Î-P-É	Supermarchés
Moules entières congelées sous vide	Sac plastique 2 lb	Terre-Neuve	Restaurants
Moules décoquillées congelées en bloc ou individuelles (IQF)	Sac plastique 25 lb ou en vrac	Î-P-É, Terre-Neuve, Chili, N-Z	Industries alimentaires

Source : Expansion Stratégies.

## 2.3 PRODUITS DE MOULES

À partir du moment où la moule subit une transformation significative, le plat qui en résulte est appelé un produit de moule. Comme exemples de transformation, on comprend : la cuisson, la fumaison, la marinade, l'incorporation comme ingrédient dans des plats, etc. Les tableaux 2.3-A, B et C présentent les principaux produits disponibles au Québec selon les trois modes de conservation suivants: réfrigération, congélation ou mise en conserve. Selon le relevé du Centre technologique des produits aquatiques (CTPA), on trouve une variété de produits plus importante en Europe où le marché de la moule est plus développé.

**TABLEAU 2.3-A**  
**MARCHÉ DES PRODUITS DE MOULES AU QUÉBEC, PRODUITS RÉFRIGÉRÉS**

Type de produit	Emballage	Nombre de fabricants au Québec	Marchés
Moules fumées	Contenant en plastique	5	Supermarchés Magasins d'alimentation divers HRI Poissonneries Épiceries fines
Moules marinées ou en saumure	Pot en verre	4	Supermarchés Magasins d'alimentation divers HRI Poissonneries Épiceries fines
Plats maison	Barquette avec film plastique	Cuisinés sur place	Supermarchés
Moules décortiquées	Contenant en plastique	0	Supermarchés Poissonneries

Source : Expansion Stratégies.

**TABLEAU 2.3-B**

**MARCHÉ DES PRODUITS DE MOULES AU QUÉBEC, PRODUITS CONGELÉS**

Type de produit	Emballage	Nombre fabricants Québec	Marchés
Moules en sauce, (plusieurs sauces disponibles)	Sac plastique sous vide, 450 g	1	Supermarchés Poissonneries
Plats cuisinés	Variable	1	Supermarchés Poissonneries Épicerie fines
Moules fumées	Contenant en plastique	Importations	Épicerie
Moules panées	Sac plastique sous vide, 450 g	Importations	A été disponible en supermarchés. Rupture de stock

Source : Expansion Stratégies.

**TABLEAU 2.3-C**

**MARCHÉ DES PRODUITS DE MOULES AU QUÉBEC, PRODUITS EN CONSERVE**

Type de produit	Emballage	Nombre fabricants Québec	Marchés
Moules fumées	Boîte, 120 g	Importations	Supermarchés Épicerie
Moules cuisinées Pâtés de moules	Boîte, 200 g	Europe Asie	Supermarchés Épicerie
Soupe de moules	Boîte, 250 g	1	Supermarchés Poissonneries
Moules marinées ou en saumure	Boîte, variable	3	Supermarchés Poissonneries

Source : Expansion Stratégies.

ILLUSTRATION 2.3  
MOULES CUITES SOUS VIDE ET CONGELÉES

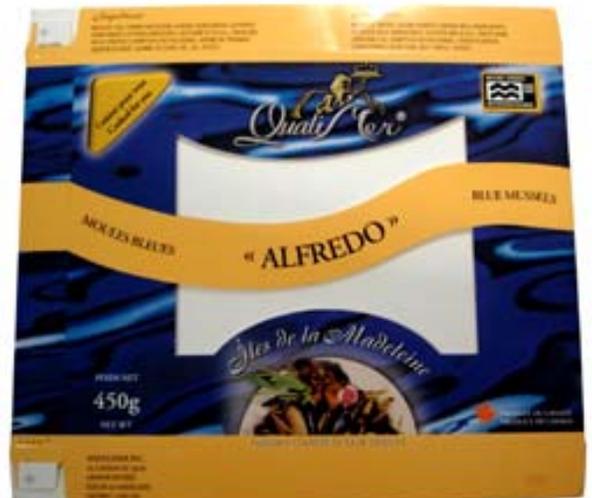


ILLUSTRATION 2.4  
MOULES EN POTS



ILLUSTRATION 2.5  
MOULES EN CONSERVE



## 2.4 SUPPORT PROMOTIONNEL

Les moules vivantes actuellement disponibles sur le marché du Québec ne sont généralement pas commercialisées avec des éléments de support promotionnels. Les labels comme « Island Blue » des producteurs de l'Île-du-Prince-Édouard ou « Cold Harvest » des producteurs de Terre-Neuve ne sont pas utilisés. La seule mention assez couramment utilisée en magasin désigne la provenance des moules lorsqu'elles viennent de l'Î-P-É. Même cette mention n'est pas toujours indiquée au point de service.

Les étiquettes accompagnant le sac en filet ne contiennent que les informations techniques obligatoires. Les marques de commerce des différents producteurs sont peu utilisées au Québec, à l'exception de certaines comme « Canadian Cove » et « Canadian Mussels », qui présentent des moules dans des sacs en plastique et qui proposent une recette pour leur préparation.

Pour les produits de moules, on peut retrouver les appellations régionales « Le bon goût frais des Îles » sur les produits Qualimer et « Gaspésie Gourmande » sur les produits Atkins.

De façon générale, la promotion de la moule vivante se limite aux efforts de restaurants qui proposent des offres telles que « moules à volonté » et des détaillants qui offrent des prix-rabais véhiculés grâce à des affiches en magasin et des mentions dans leurs circulaires. Ces promotions sont souvent de courte durée.

On exploite rarement les aspects nutritionnels des moules.

Ces éléments seront d'ailleurs examinés plus en détail au chapitre 5, portant sur le marché.

### 3. PLACE DU QUÉBEC DANS LA PRODUCTION

#### 3.1 ÉVOLUTION DES DÉBARQUEMENTS

Toutes les moules produites au Canada proviennent des provinces de l'Est. La côte Ouest reste en effet inactive dans cette production. En 2003, les débarquements totaux de moules dans l'Est du Canada étaient de l'ordre de 20 500 tonnes métriques (TM) (environ 45 millions de livres), ce qui révèle une légère baisse par rapport aux années 2000 et 2001, où ils ont atteint plus de 21 500 TM. L'évolution récente apparaît tout de même majeure, car les débarquements se chiffraient à moins de 10 000 TM en 1996. L'augmentation s'est réalisée au cours des années 1998, 1999 et 2000. Le tableau 3.1 montre la situation.

**TABLEAU 3.1**  
**DÉBARQUEMENTS DE MOULES EN TONNES, PAR PROVINCE**

Province	Année (Tonnes)							
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003*
Québec	66	121	98	197	339	339	345	492
Î-P-E	8 817	9 974	12 459	13 890	17 895	17 506	16 785	16 826
T-N	377	752	946	1 700	1 051	1 452	1 700	1 300
N-É	491	577	835	945	1 252	1 619	1 073	1 439
N-B	147	137	680	665	750	750	637	453
Total	9 898	11 561	15 018	17 397	21 287	21 666	20 540	20 510

Source : Pêches et Océans Canada, Service Statistique jusqu'en 2002 et des provinces pour 2003

\* données révisées selon les rapports de janvier 2005. Les données 2004 ne sont pas publiées.

Selon le tableau 3.2, ces débarquements de moules représentaient une valeur légèrement inférieure à 30 millions de dollars en 2003, ce qui dénote une augmentation importante par rapport à 1996, où elle était de l'ordre de 12 millions de dollars.

**TABLEAU 3.2**  
**DÉBARQUEMENT DE MOULES EN VALEUR, PAR PROVINCE**

Province	Année (milliers \$)							
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003*
Québec	66	121	147	167	543	543	550	640
Î-P-E	10 693	12 096	15 110	16 845	21 703	23 200	22 202	23 597
T.-N <sup>1</sup>	333	635	815	3 800	2 700	3 929	5 500	4 200
N-É	807	819	1 458	1 485	1 442	2 002	2 288	1 644
N-B	103	108	1 455	798	825	825	801	600
Total	12 002	13 779	18 985	23 095	27 213	30 499	31 341	30 681

Source : Pêches et Océans Canada, Service Statistique jusqu'en 2002 et des provinces pour 2003

\* données révisées selon les rapports de janvier 2005. Les données 2004 ne sont pas publiées.

Le Ministère de l'agriculture des pêches et de l'alimentation du Québec (MAPAQ) publie des données sur les ventes des entreprises maricoles. Selon ces données, les ventes des entreprises seraient légèrement supérieures aux débarquements pour les années 2001 à 2003.

### 3.2 RÉPARTITION PAR PROVINCE

Dans l'Est du Canada, l'Île-du-Prince-Édouard s'avère la principale région productrice de moules retenant plus de 80 % de la part des débarquements.

<sup>1</sup> Les valeurs indiquées pour Terre-Neuve sont celles après une première transformation.

Même si cette part a baissé légèrement au cours des dernières années, la province maintient son rôle de leader dans l'industrie de la moule au Canada.

Le Québec fait partie des petits producteurs avec une part des débarquements de l'ordre de 2 %. Sa production a connu une croissance continue depuis 1996, passant de 66 TM à 492 TM en 2003.

Parmi les autres provinces maritimes, Terre-Neuve et la Nouvelle-Écosse ont une part des débarquements de l'ordre de 5 à 7 % chacune et le Nouveau-Brunswick compte pour 3,5 % des débarquements. La part de la Nouvelle-Écosse a été stable au cours des dernières années, alors que celles des autres provinces ont fluctuées de façon considérable.

**TABLEAU 3.3**  
**RÉPARTITION (%) DES DÉBARQUEMENTS PAR PROVINCE, SELON LES VOLUMES**

Province	Année				
	1996	1998	2000	2002	2003
Québec	0,7	0,7	1,6	1,7	2,4
Î-P-E	89,0	83,0	84,0	81,7	82,0
T-N	3,8	6,3	4,9	8,3	6,3
N-É	5,0	5,5	5,9	5,2	7,0
N-B	1,5	4,5	3,6	3,1	2,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Pêches et Océans Canada, Service Statistique jusqu'en 2002 et des provinces pour 2003.

### 3.3 EXPORTATIONS CANADIENNES

En 2003, le Canada a exporté près de 8 700 TM de moules (environ 19 millions de livres), ce qui représente une valeur de 23 millions de dollars, soit 1,20 \$ / livre. Ces exportations proviennent majoritairement de l'Île-du-Prince-Édouard et se destinent principalement au marché des États-Unis. Le tableau suivant indique l'évolution des exportations canadiennes au cours des dernières années.

**TABLEAU 3.4**  
**EXPORTATIONS DE MOULES EN PROVENANCE DU CANADA, 1996 À 2003**

Type	Année							
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Tonnes</b>	3 501	4 991	5 968	6 614	8 691	9 085	8 528	8 674
<b>Valeur (000\$)</b>	8 935	12 689	15 373	17 402	23 452	24 890	25 671	22 990
<b>\$/kg</b>	2,55	2,54	2,58	2,63	2,70	2,74	3,01	2,65
<b>\$/livre</b>	1,16	1,15	1,17	1,20	1,23	1,25	1,37	1,20

Source : Pêches et Océans Canada, Service Statistique.

### 3.4 PRODUCTEURS DU QUÉBEC

Trois traits majeurs caractérisent la production de moules cultivées au Québec :

- Géographiquement, elle se retrouve dans trois régions différentes : les Îles-de-la-Madeleine, la Gaspésie et la Côte-Nord. Il y a deux producteurs aux Îles-de-la-Madeleine : Les Moules de culture des Îles inc. et Grande-Entrée Aquaculture inc. Dans la Baie de Gaspé, on compte deux producteurs : Les Moules Forillon Ltée et Les Moules de Gaspé. Dans la Baie-des-Chaleurs, il y a également deux producteurs principaux : Pêcheries R. Allard inc. et Moules Cascapédia ainsi que d'autres producteurs à plus petite échelle. Il

n'y a qu'un seul producteur sur la Côte-Nord : la Ferme Belles-Amours inc., située à Blanc-Sablon.

- Chacune de ces régions a une dynamique propre en ce qui concerne la production et la première transformation des moules.
- Dans les trois régions, c'est une industrie jeune qui ne maîtrise pas encore complètement les mécanismes de distribution et de commercialisation.

### 3.5 PREMIÈRE TRANSFORMATION AU QUÉBEC

La principale entreprise équipée pour conditionner la moule pour le marché du frais sur une base industrielle se nomme Pêcheries Rivière-au-Renard et est en exploitation depuis octobre 2003. Sa capacité de production s'élève à 140 000 livres par semaine (1 250 livres / heure x deux équipes x sept jours). L'équipement actuel limite la production aux emballages de 25 livres, en plus de petites quantités en sacs de deux livres. Elle dispose d'une capacité de stockage de 45 000 livres, d'un appareil de cuisson et d'une salle de congélation pour ses autres productions.

Pour la commercialisation de la moule vivante, Pêcheries Rivière-au-Renard a une entente avec Marinard qui agit comme agent commercial et distributeur. Aucune ressource permanente de l'entreprise n'est affectée à la commercialisation de la moule. On transmet tout simplement les commandes aux producteurs pour qu'ils approvisionnent l'usine. On place ensuite les sacs de 25 livres dans des boîtes de carton ciré avec de la glace et ils sont prêts à l'embarquement dans le camion. Les emballages de carton portent la marque «La Gaspésienne ». Les boîtes de carton sont généralement de 2 sacs de 25 livres. Il y a également des boîtes de 20 sacs soit 500 livres.

Madelimer, aux Îles-de-la-Madeleine, est également équipée pour nettoyer et débysser la moule fraîche, mais l'entreprise utilise cette ligne pour la préparation des moules transformées et non pour la mise en marché du frais.

Plusieurs producteurs possèdent de petites unités de conditionnement du frais grâce auxquelles ils approvisionnent des clients locaux.

### 3.6 PRÉVISIONS DE PRODUCTION

Le MAPAQ a évalué les prévisions de production dans chaque région pour les trois prochaines années. Elles sont résumées au tableau 3.5.

Le tableau suivant présente également les prévisions de production des principaux producteurs de moules du Québec.

**TABLEAU 3.5**  
**PRÉVISIONS DE PRODUCTION PAR PRODUCTEUR POUR LA PÉRIODE 2005 À 2007**  
**(EN MILLIERS DE LIVRES)**

Producteurs	2005	2006	2007
<b>Gaspésie</b>			
Entreprise A	252	300	N d
Entreprise B	728	350	750
Entreprise C	188	176	360
Entreprise D	40	90	120
Producteurs à petite échelle	45	30	N d
Sous-total : Gaspésie	1 253	946	1 230 +
<b>Îles-de-la-Madeleine</b>	584	217	1 071
<b>Côte-Nord</b>	29,9	63,7	71,7
Total	1 866,9	1 226,7	2 372,7 +

Source : MAPAQ.

### 3.7 SAISONNALITÉ

Pour la Gaspésie, les approvisionnements de Pêcheries Rivière-au-Renard sont constitués des prévisions de production des quatre principales entreprises indiquées au tableau précédent. Le calendrier de production de ces producteurs, donc sans inclure les producteurs de petite taille, (tableau 3.6) se répartit principalement en deux périodes, soit :

- De la mi-avril à la mi-juillet : 14 semaines
- De début septembre à la mi-décembre : 15 semaines

Cela représente un total de 29 semaines. À ce scénario s'ajoute une période de récolte sur glace qui s'échelonne du début du mois de février à la mi-mars (sept semaines) sur un seul site. Pendant ces périodes, les quantités récoltées fluctuent considérablement.

**TABLEAU 3.6**  
**GASPÉSIE**  
**SAISONNALITÉ DE LA PRODUCTION POUR 2005 ET 2006, (EN MILLIERS DE LIVRES)**

Mois	2005	2006
Janvier	0	0
Février	Non indiqué	52
Mars	Non indiqué	46
Avril	52	40
Mai (5 semaines)	280	195
Juin	124	60
Juillet	84	39
Août	0	0
Septembre	116	94
Octobre (5 semaines)	260	185
Novembre	224	166
Décembre	68	39
Total	1 208	916

Source : Données du MAPAQ.

Pour les Îles-de-la-Madeleine, le calendrier de production comprend 26 semaines pour 2005 (tableau 3.7) et se répartit en deux périodes, soit :

- En février : 4 semaines (non spécifié pour 2006)
- De fin avril à fin septembre : 22 semaines

**TABLEAU 3.7**  
**ÎLES-DE-LA-MADELEINE**  
**SAISONNALITÉ DE LA PRODUCTION POUR 2005 ET 2006, (EN MILLIERS DE LIVRES)**

Mois	2005	2006
Janvier	0	0
Février	130	0
Mars	40	0
Avril	82	32
Mai (5 semaines)	187	101
Juin	13	13
Juillet	29	29
Août	27	27
Septembre	15	15
Octobre (5 semaines)	0	0
Novembre	0	0
Décembre	0	0
Total	523	217

Source : Données du MAPAQ.

Pour la Basse Côte-Nord, le calendrier de production (tableau 3.8) compte 21 semaines en 2005 et se répartit principalement en deux périodes, soit :

- De début juin à la mi-juillet : 6 semaines
- De la mi-août à la fin novembre : 15 semaines

**TABLEAU 3.8**  
**BASSE CÔTE-NORD**  
**SAISONNALITÉ DE LA PRODUCTION POUR 2005 ET 2006, (EN MILLIERS DE LIVRES)**

<b>Mois</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Janvier	0	0	0
Février	0	0	0
Mars	0	0	0
Avril	0	0	0
Mai (5 semaines)	0	6	8
Juin	4,8	8	12
Juillet	3	6	8
Août	3	6	6
Septembre	6	12	12
Octobre (5 semaines)	6,8	15	15
Novembre	6,3	8,1	8,1
Décembre	0	2,6	2,6
<b>Total</b>	<b>29,9</b>	<b>63,7</b>	<b>71,7</b>

Source : Données du MAPAQ.

## 4. CONCURRENCE

### 4.1 ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD

#### 4.1.1 DESCRIPTION DE L'INDUSTRIE

L'Île-du-Prince-Édouard constitue la plus importante province productrice de moules au Canada. En 2003, les débarquements se chiffraient à près de 37 millions de livres (environ 17 000 TM), ce qui représente une valeur totale de plus de 24 millions de dollars pour les mytiliculteurs. Les débarquements de moules de l'Île-du-Prince-Édouard ont augmenté rapidement de 1998 à 2000. Depuis lors, ils se sont stabilisés autour de 37 millions de livres. Les observateurs de l'industrie y compris les producteurs prétendent que l'Île a atteint son maximum de production, du moins selon les méthodes de production connues actuellement. Il faut également considérer que la production inclut des importations d'autres provinces comme la Nouvelle-Écosse et le Québec qui livre une part importante des moules produites aux Îles-de-la-Madeleine.

L'Île-du-Prince-Édouard vend principalement ses moules fraîches, mais plusieurs entreprises de transformation tentent de développer de nouveaux produits afin d'augmenter la valeur ajoutée locale (exemples : emballages en barquette sous atmosphère contrôlée, moules congelées en sauce). Cette activité demeure encore limitée, mais elle représente une tendance dont l'ampleur s'avère encore difficile à évaluer. Plus de la moitié des ventes de moules transformées s'effectuent aux États-Unis, où l'Île-du-Prince-Édouard constitue le plus grand fournisseur de moules fraîches. Le reste de la production insulaire est essentiellement vendu dans l'Est du Canada, en Ontario et même encore plus à l'ouest. L'Île reste le principal fournisseur de moules sur le marché du Québec, détenant une part de marché de plus de 80%, part qui peut varier selon les périodes de l'année et les activités des transformateurs d'autres régions.

À l'Île-du-Prince-Édouard, les moules sont cultivées en baies abritées selon la méthode des lignes longues avec boudinage traditionnel. Au total, l'Île compterait plus de 200 mytiliculteurs qui fournissent plus d'une quinzaine d'usines de transformation. Ces dernières achètent les moules des mytiliculteurs, les traitent et

les commercialisent. Plusieurs de leurs entreprises réussissent à vendre des moules fraîches jusqu'à Chicago de même qu'en Floride. Compte tenu de la courte durée de vie du produit, une organisation commerciale et logistique de premier plan très bien structurée est en place.

### 4.1.2 ENTREPRISES DE TRANSFORMATION

Il existe plus d'une quinzaine d'entreprises importantes de transformation de la moule à l'Île-du-Prince-Édouard. Elles sont brièvement décrites au tableau de la page suivante. Cette liste provient de « A Buyer's Guide to P.E.I. Food Products » qui a été mise à jour pour certaines entreprises. Par exemple, Confederation Cove fondée en 2000 suite au regroupement de trois entreprises (dont un producteur local, Polar Foods International et J.P. Shellfish du Maine) a été ajouté à la liste. D'autres regroupements ont aussi été réalisés. Atlantic Mussels Growers Corp. (maintenant Canadian Mussels) a été formée par des producteurs locaux dans le but de mieux transformer et de commercialiser plus efficacement ses produits. Sur la quinzaine de transformateurs, sept entreprises dominant dans la production et le conditionnement de moules :

- Atlantic Aqua Farm
- Canadian Mussels
- L&C Fisheries
- P.E.I. Mussels
- Confederation Cove
- P.E. Aquafarm
- Tracadie Bay Aqua Farm

Ces entreprises exploitent leurs propres sites de production de moules et complètent leur approvisionnement auprès de plus petits producteurs indépendants.

En général, ce sont de petites entreprises familiales dont le chiffre d'affaires varie entre un million et quelques millions de dollars. La taille des usines varie de moins de 5 000 pieds carrés à près de 20 000 pieds carrés. La majorité de ces entreprises, à l'exception de Canadian Mussels, traite d'autres espèces comme l'huître, le pétoncle, le homard, le crabe, la crevette et différentes espèces de poissons (saumon, plie, omble de l'arctique, hareng, autres). Le principal produit transformé dans ces usines est la moule fraîche, mais plusieurs entreprises commercialisent maintenant la moule congelée. Les produits sont généralement vendus à des grossistes spécialisés dans certains réseaux de distribution comme les chaînes de supermarchés, les institutions, les restaurants; à des entreprises alimentaires et dans certains cas, directement aux détaillants. Le gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard a réservé la marque de commerce « Island Blue » pour le bénéfice des producteurs de l'Île. Certains s'en prévalent, mais plusieurs utilisent leur propre marque de commerce qui, le plus souvent, reprend simplement le nom de l'entreprise.

Toutes les usines sont approuvées par le gouvernement fédéral et la majorité d'entre elles sont également certifiées HACCP, ce qui constitue un prérequis à l'exportation. Les usines se situent à proximité des zones de culture de sorte que les moules peuvent être traitées rapidement après leur cueillette avant d'être expédiées à la clientèle. C'est un atout étant donné la courte durée de vie du produit.

La majorité des entreprises disent exporter. Les États-Unis constituent la principale destination; mais certaines disent vendre en Europe et en Asie, particulièrement au Japon. Certaines de ces entreprises ont développé beaucoup d'habiletés pour l'exportation.

Présentons les principales entreprises :

Atlantic Aqua Farms constitue probablement l'entreprise la plus importante, avec une production d'environ dix millions de livres. Elle produit en plus quatre millions de livres en Nouvelle-Écosse sur ses propres zones et en achetant de producteurs indépendants. Les propriétaires, Brian et Robert Fortune considèrent la moule de l'Î-P-É de meilleure qualité et souligne qu'elle possède une « vie de tablette » supérieure aux moules des autres provinces. Ils attribuent cet avantage aux faits

que la moule vit en eau plus froide autour de l'Île que dans les autres centres de production et que la moule supporte mieux la glace. Atlantic Aqua Farms demeure un des principaux fournisseurs de Pêcheries Atlantique (Métro) à qui elle vend sous la marque Canadian Cove.

P.E.I. Mussel King inc. est un producteur de moules de taille comparable à Atlantic Aqua Farm. Les deux entreprises font des opérations à l'Î-P-É et en Nouvelle-Écosse. La plus grande partie de la production de P.E.I Mussel King est vendue à l'état frais en sacs de deux livres et également en bacs de 500 livres. Le procédé utilisé à l'usine située à Morell comprend un lavage des moules dès leur arrivée et, par la suite, un calibrage. La compagnie estime que la durée de « vie en tablette » de ses moules est de sept à dix jours dans de bonnes conditions de réfrigération.

Confederation Cove s'avère le troisième plus grand producteur. Il s'approvisionne aussi dans les provinces voisines et est partenaire dans le centre de production de Miramichi au Nouveau-Brunswick.

Le quatrième producteur en importance se nomme Prince Edward Aqua Farms.

Quant à Canadian Mussels, l'entreprise est née de la fusion, en 2004, de trois compagnies : Atlantic Mussel Growers Corp. de l'Î-P-É, Icewater Shellfish Corp. et Ocean Choice International de Terre-Neuve. Cette nouvelle entreprise vise une production de l'ordre de 10 millions de livres par an. Sa ligne de produits inclut les moules fraîches en sac de type filet (qui était produit par Atlantic Mussels Growers Corp.) maintenant vendu sur le marché sous la marque Canadian Mussels. L'entreprise ajoutera la nouvelle technologie d'emballages sous atmosphère contrôlée grâce à un accord de licence avec une firme européenne et un contrat d'approvisionnement de cinq ans pour le marché européen. Ce projet, en voie de démarrage, se réalise dans une nouvelle installation Il consisterait à importer des moules de Terre-Neuve, à les mettre en contention pour leur permettre de récupérer du voyage et à les emballer ensuite afin de les envoyer par avion vers l'Europe à partir d'Halifax. Le transport de Terre-Neuve à l'usine prend environ quatre jours, parfois six. Certains observateurs semblent sceptiques sur cette approche, car les caractéristiques des moules au Canada sont différentes des moules européennes et leur durée de vie dans cet emballage pourrait en être

affecté. Enfin, Canadian Mussels offre des moules congelées (IQF) et prévoit sortir sur le marché des moules panées et en sauce.

Les tendances des dernières années peuvent se décrire ainsi: l'industrie de la moule se concentre à l'Î-P-Éau sein de quelques entreprises augmentant leur part de marché de l'ensemble autant au niveau de la production que du marché. De plus, on a pu constater une recherche de diversification de produits et de marchés.

**TABLEAU 4.1**  
**PRINCIPALES ENTREPRISES DE TRANSFORMATION, Î.P.É.**

Nom/lieu	Ventes	Autres produits	Accréditation	Export. É-U	Marques de commerce
Atl. Aqua Farm, Vernon Bridge	> 1 M \$	Huîtres cult.	Fédéral HACCP	Oui	Canadian Cove
Canadian Mussels, Murray Riv...	> 1 M \$	non	Fédéral HACCP	Oui	Island Blue
Burleigh Bros, Ellerslie	> 1 M \$	Huîtres, palourdes, ombles, autres	Fédéral HACCP	Non	Green Gables Uncle Willy's
L & C Fisheries, Kensington	> 1 M \$	Huîtres, pétoncles, autres	Fédéral HACCP	Oui	Green Gables
MacKinnon L., Charlottetown	< 0,5 M \$	Huîtres, saumons pétoncles,	Fédéral HACCP	Oui	-
Mariner Seafood Montague	> 1 M \$	Homards, pétoncles, autres	Fédéral HACCP	Oui	Mariner, Atlantic Sea
Cdn Smoked F. Winsloe	< 1 M \$	Poissons et fruits de mer fumés	Fédéral	Non	-
Morning Star F.* Crapaud	> 1 M \$	Huîtres, homards, pétoncles	Fédéral HACCP	Oui	Morning Star
Palmer Seafood Ellerslie	> 1 M \$	Huîtres, pétoncles, autres	Fédéral HACCP	Oui	-
P.E.I. Mussels King, Morrell	> 1 M \$	Huîtres fraîches / congelées., autres	Fédéral	Oui	Island Blue

**TABLEAU 4.1 (SUITE)**  
**PRINCIPALES ENTREPRISES DE TRANSFORMATION, Î.P.É.**

Confederation Cove, Borden	> 1,5 M \$	Homards, huîtres, autres	Fédéral HACCP	Oui	Plusieurs Confederation Cove
P. E. Aquafarm, Kensington	> 1 M \$	Huîtres, palourdes,	Fédéral HACCP	Oui	Island Gold
Royal Star, Tignish	> 1 M \$	Homards, crabes, autres	Fédéral HACCP	Oui	Royal Star
Summerside SF Summerside	> 1 M \$	Homards, crabes, autres	Fédéral HACCP	Oui	Sogel
Super Shellfish Mount Stewart	-	Huîtres, autres	Fédéral	Oui	-
Tracadie Bay AF Little York	< 1 M \$	Huîtres, palourdes, autres	Fédéral HACCP	Oui	-

Source : A Buyer's Guide to P.E.I. Food Products mis à jour pour certaines entreprises par Expansion Stratégies Inc.; \* également approuvé par l'Union européenne.

## 4.2 TERRE-NEUVE

### 4.2.1 DESCRIPTION DE L'INDUSTRIE

Depuis quelques années, Terre-Neuve fait des efforts pour diversifier son industrie de la pêche et l'aquaculture constitue un élément clé de cette diversification. En l'an 2000, elle s'est donnée un plan stratégique intitulé : « Strategic Plan - Newfoundland and Labrador Aquaculture ». Ce plan recommandait que la culture de la moule soit considérée comme une grande priorité de développement. À ce moment, l'industrie visait un objectif de débarquements de 11 millions de livres (5000 TM) pour l'année 2003. Celui-ci n'a pas été atteint. Seulement 3 millions de livres de moules ont été débarquées au cours de cette année. Des raisons reliées à la production, mais surtout à la commercialisation expliqueraient cet écart. L'éloignement des marchés et l'absence de lien routier continu rend difficile et coûteuse la livraison de produits frais sur les marchés. Compte tenu de ses difficultés de commercialisation, Terre-Neuve vend occasionnellement son produit sur les marchés de l'Est du Canada à des prix réduits, ce qui a pour effet de perturber momentanément ces marchés. Il serait surprenant que Terre-Neuve puisse continuer ces pratiques longtemps. Coûts élevés et prix réduits sont

généralement synonymes de rentabilité négative. Quoique secondaires, ce sont quand même des irritants momentanés pour l'ensemble de l'industrie.

La province fait des efforts pour développer la commercialisation de produits congelés, mais les succès semblent limités jusqu'à maintenant. De plus, elle axe ses communications sur ses particularités géographiques et sur le froid avec son slogan : « Cold Harvest ».

Le concept « Cold Harvest » a été développé par l'Association de l'industrie aquacole (NAIA) qui fait de sérieux efforts pour faire reconnaître les produits de Terre-Neuve sur les marchés. Il permet au gouvernement de présenter l'industrie sous une image commune grâce aux activités promotionnelles élaborées pour les acheteurs. Le logo est apparu en 2002 sans plan précis pour son utilisation. Avec le développement du projet ISO 65 pour la moule (norme ISO requise pour le marché européen), le logo aura une signification plus accrocheuse et servira principalement à faire passer un message de qualité auprès des acheteurs européens. Le logo n'a pas comme objectif de devenir une marque pour le commerce de détail.

En 2003, la production de moules fraîches s'élevait à 2,3 millions de livres et la production de moules congelées se chiffrait à 500 000 livres.

### 4.2.2 ENTREPRISES DE TRANSFORMATION

La production de moules à Terre-Neuve s'effectue principalement dans la Baie de Notre-Dame dans le Nord-Est de la province et aussi, mais de façon moindre, dans la Baie de Trinité. On compte une dizaine de producteurs qui exploitent de deux à 25 sites chacun.

Le plus gros producteur se nomme Allen's Fisheries et ce dernier exploite aussi une importante usine de conditionnement de la moule et d'autres produits à Benoit's Cove près de Corner Brook. C'est l'entreprise de cette province qui se révèle la plus active sur le marché du Québec.

Les autres entreprises de transformation sont listées ici :

- Badger Bay Mussel Farms Ltd, Triton, affiliée à Allen's Fisheries

- Black Gold Inc., Botwood
- Green Seafood Ltd, Winterton
- Triton Ocean Products Ltd, Triton

Higdon Seafoods, de New Harbour serait encore en opération, mais l'entreprise semblerait peu active dans le conditionnement de la moule. Quant à IceWater Shellfish de Conception Bay South, elle s'occupe encore de la culture de moules, mais la compagnie aurait fermé son usine conventionnelle pour approvisionner la nouvelle usine de moules sous atmosphère contrôlée de Canadian Mussels.

Les principales difficultés rencontrées par l'industrie de la moule de Terre-Neuve consistent dans une masse critique encore faible et des problèmes reliés au transport et au financement. Au cours des dernières années, l'industrie s'est concentrée et semble s'orienter davantage sur le développement du marché européen.

### 4.3 NOUVELLE-ÉCOSSE

L'aquaculture est une industrie bien développée en Nouvelle-Écosse, où on émet plus de 350 permis d'exploitation. En 2003, la moule représentait environ 4 % de la valeur de l'aquaculture dans la province. De plus, la production de moules a varié autour de 2,5 à 3,5 millions de livres par an.

La Nouvelle-Écosse compte moins d'une dizaine d'entreprises actives dans la production et le conditionnement de moules. Au sein de ces compagnies, on compte des producteurs de l'Île-du-Prince-Édouard à la recherche de nouveaux sites pour des fins d'expansion. Parmi les principales entreprises, on peut noter les suivantes :

- Peter Darnell Producers, Mahone Bay
- Country Harbour Sea Farm, Guysborough County
- Mussel King (Dockendorff family), Cape Breton / Ste-Anne's Bat

- Foggy Farms (Fortune Family, Atlantic Aqua farm), Guysborough County, East
- Aqua Prince, Ship Harbor, Eastern Shore

La culture de la moule en Nouvelle-Écosse, tout comme à l'Î-P-É est aux prises avec un problème de contamination à cause du tunicier, un organisme qui envahit les boudins, concurrence les moules pour la nourriture et encrasse les équipements parce qu'il est gélatineux. Des spécialistes en R&D ont ciblé le problème et y travaillent. De plus, l'industrie fait aussi face à un autre problème de taille. Celle-ci est trop petite pour pouvoir opérer de façon efficace tant sur le plan de la production que sur le plan de la commercialisation. Beaucoup d'efforts sont donc déployés pour rapprocher producteurs et transformateurs.

La Nova Scotia Aquaculture Development Committee constitue un organisme mixte regroupant des représentants du gouvernement, du domaine de la recherche et de l'entreprise privée dont le but est de coordonner et de promouvoir les activités de l'aquaculture en Nouvelle-Écosse.

Selon les tendances, certaines indications laissent entendre que la Nouvelle-Écosse aurait, suite à la venue de producteurs de l'Île-du-Prince-Édouard, considérablement augmenté sa production en 2004 et prévoit un accroissement supplémentaire en 2005.

#### 4.4 NOUVEAU-BRUNSWICK

Le Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'aquaculture du Nouveau-Brunswick mentionne que l'aquaculture en général consiste en une priorité de développement. Cependant, la culture de la moule dans la province n'a pas vraiment pris son envol. Depuis le début des années 2000, la production a plafonné autour de 1,6 millions de livres et elle a baissé à 1 million de livres en 2003. Il semble que la concurrence avec les autres activités liées à l'aquaculture et à la pêche constituerait la principale limite à l'expansion de l'industrie. Par exemple, la culture du saumon est très développée, particulièrement dans la Baie de Fundy. Les débarquements liés à cette culture égalent près de 200 millions

de dollars en 2002, alors qu'ils s'élevaient à moins de un million de dollars pour la moule. Aussi, la récolte de 2004 aurait été inférieure aux attentes.

La principale usine de transformation, exploitée par Chiasson Aquaculture, se situe dans la région de Miscou dans le Golfe Saint-Laurent. L'entreprise exploite des sites de production de moules dans la même région et s'approvisionne aussi d'autres producteurs du Nouveau-Brunswick, du Québec et même de l'Î-P-É selon ses besoins. Ses produits sont principalement vendus au Nouveau-Brunswick. Le reste de la production est écoulé aux États-Unis et au Québec (Gaspésie).

Si l'on se fie aux tendances, l'industrie de la moule cultivée devrait continuer à se développer au Nouveau-Brunswick, mais à un rythme lent. Il ne semble pas y avoir une volonté gouvernementale ferme pour développer rapidement cette industrie.

## 5. MARCHÉ DE LA MOULE FRAÎCHE AU QUÉBEC

### 5.1 INTRODUCTION

#### 5.1.1 Segments de marché

La moule bleue est un produit de la mer connu et apprécié des Québécois. Le consommateur l'achète généralement vivante dans les chaînes de supermarchés et les poissonneries, tandis que les restaurateurs et les traiteurs (catégorie aussi appelée HRI pour hôtels, restaurants et institutions) l'offrent à leur clientèle dans différents types de plats. En outre, des compagnies alimentaires achètent une petite quantité de moules et la transforment en divers produits, tel que discuté au chapitre 2. En résumé, les grands segments de marché de la moule se résument ainsi :

#### *Forme de consommation principale*

- Marché de détail (poissonneries et supermarchés) vivante
- Restaurants et traiteurs vivante
- Compagnies alimentaires vivante et congelée

Les sections 5.2 à 5.6 traitent des deux premiers segments. Quant à la section 5.7, elle porte sur le marché des compagnies alimentaires, soit le marché industriel.

Il existe peu d'information publiée sur le marché de la moule vivante au Québec. Pour arriver à mieux le connaître, nous avons procédé à des consultations auprès de divers intervenants. Le tableau suivant indique pour chaque segment de marché, les types de consultations pertinentes.

Segments de marchés	Consultations			
	Distributeurs	Supermarchés	Magasins	Cies alim.
Supermarchés	X	X	X	
Poissonneries	X		X	
Restaurants et traiteurs	X			
Cies alimentaires				X

### 5.1.2 Consultations et relevés en magasin

#### Distributeurs

La liste des distributeurs, établie à partir du « Répertoire des Produits Aquatiques »<sup>1</sup> du MAPAQ, a été complétée par des informations obtenues au cours des conversations avec les distributeurs et les responsables des chaînes de supermarchés. Le guide de discussion utilisé dans ces entrevues est fourni en annexe.

Plus d'une trentaine d'entreprises ont été contactées. Certaines ne sont plus en exploitation, d'autres ne se chargent pas du commerce des moules. Au total, les 15 plus importantes entreprises de distribution actives dans le commerce de moules au Québec ont été consultées dans le cadre de ce mandat.

#### Chaînes de supermarchés

Les chaînes de supermarchés jouent également un rôle crucial dans la commercialisation de la moule vivante. Les trois chaînes majeures au Québec ont été contactées, soit : Métro, IGA / Sobey's et Loblaw's / Provigo.

<sup>1</sup> Répertoire des Produits Aquatiques, MAPAQ, 4<sup>e</sup> édition, juillet 2003

### **Visites de magasins de détails**

De nombreuses visites de magasins de détail tels que les supermarchés et les poissonneries ont été effectuées pour mieux comprendre les méthodes de mise en marché de la moule au Québec. Ces visites ont permis d'explorer les différentes pratiques relatives au prix de la moule, à l'identification de la marque, à l'origine, au producteur, à l'emballage, à l'« espace-tablette », à la présentation du produit, aux dates de péremption, au respect des réglementations, etc.

### **Compagnies alimentaires**

Nous avons contacté près d'une cinquantaine de compagnies alimentaires susceptibles d'utiliser la moule pour connaître leur niveau d'activité dans la production de produits de moules et leur niveau d'intérêt pour le domaine.

## **5.2 TAILLE DU MARCHÉ AU QUÉBEC**

Les données statistiques gouvernementales ne permettent pas de connaître la taille du marché de la moule au Québec. Dans ce rapport on estime la taille du marché sur la base des volumes fournis par les distributeurs. Puisque chaque volume individuel doit rester confidentiel, nous fournissons uniquement des chiffres agrégés. Cette méthode a ses lacunes, mais permet néanmoins d'obtenir un niveau de précision raisonnable. Après vérification auprès d'observateurs du milieu, les résultats obtenus demeurent des approximations fiables.

### **5.2.1 Marché de la moule par région**

L'ensemble des entreprises de distribution contactées ont rapporté acheter près de 150 000 livres de moules par semaine. Étant donné que ce chiffre semble stable d'une semaine à l'autre, le volume annuel serait de l'ordre huit millions de livres. À ce chiffre, on peut ajouter une marge de 10 à 20 % afin de couvrir les entreprises non jointes, celles qui achètent directement du fournisseur et d'autres cas inconnus. Cette évaluation comprend les volumes écoulés localement par les producteurs à petite échelle de la Gaspésie et de la Côte-Nord et les ventes locales aux Îles-de-la-Madeleine. Ainsi, le marché total de la moule vivante au

Québec serait de l'ordre de neuf à dix millions de livres par année comme l'indique le tableau suivant.

**TABLEAU 5.1-A**  
**MARCHÉ DE LA MOULE VIVANTE PAR RÉGION EN 2004, QUÉBEC**

Régions	Livres / an	%
Zone d'attraction de Montréal	6,3 /7 000 000	70
Zone d'attraction de Québec	2,7 /3 000 000	30
Total	9 /10 000 000	100

Source : Consultations Expansion Stratégies Inc.

Sur une base régionale, voici les hypothèses formulées sur la consommation de moules :

- La région de Montréal affiche un niveau plus élevé que la moyenne nationale (1,35 lb / habitant) à cause de l'abondance des restaurants et de la présence d'une clientèle multiethnique.
- Les régions maritimes ont également une consommation plus élevée que la moyenne à cause de l'influence du tourisme, de façon saisonnière, qui fait vivre un réseau de poissonneries actives en saison.
- Les autres régions où la tradition de manger des moules est moins développée possèdent un niveau de consommation moindre.

À partir de ces hypothèses, le tableau 5.1-B présente l'évaluation probable de la répartition régionale.

**Tableau 5.1-B**  
**MARCHÉ DE LA MOULE VIVANTE PAR RÉGION EN 2004, QUÉBEC**

<b>Zone</b>	<b>Région</b>	<b>Population 2003 (milliers de personnes)</b>	<b>Consommation de moules (milliers de livres)</b>
Régions Est du Québec		1 066	1 700
	Bas-Saint-Laurent	202	400
	Gaspésie	82	150
	Îles-de-la-Madeleine	15	80
	Chaudière-Appalaches	392	600
	Côte-Nord	97	150
	Saguenay / Lac-St-Jean	278	320
Com. métro. de Montréal		3 400	6 000
Com. métro. de Québec		700	1 200
Autres régions		2 321	1 100
<b>Total</b>		<b>7 487</b>	<b>10 000</b>

Source : Profil économique des régions, Ministère de l'Industrie et du Commerce, 2005 et estimations Expansion Stratégies.

Le marché québécois, au niveau régional, gravite autour de deux zones d'attraction: Montréal et Québec. À part quelques exceptions, toutes les moules sont achetées par des entreprises situées dans ces deux centres puis acheminées dans les autres régions par la suite. La zone d'attraction de Montréal compte pour environ 70 % du volume et celle de Québec, pour 30 %.

### 5.2.2 Marché de la moule par type de points de vente

On vend habituellement la moule dans les supermarchés en sacs de deux livres, alors que les restaurants, les traiteurs et la plupart des poissonneries l'achètent en sacs de 25 livres. Connaissant la répartition des achats des distributeurs entre les sacs de deux livres et de 25 livres, on peut estimer la répartition du marché selon les principaux débouchés pour les moules.

**TABLEAU 5.2**  
**RÉPARTITION DES ACHATS DE MOULES SELON LA TAILLE DES CONTENANTS**

Région	Sacs de 2 livres	Sacs de 25 livres
Distributeurs- Zone d'attraction de Montréal	44 %	56 %
Distributeurs- Zone d'attraction de Québec	34 %	66 %
Total	40 %	60 %

Source : Consultations Expansion Stratégies Inc.

La moule arrive sur le marché du Québec par deux entrées principales, soit Montréal et Québec, villes où sont situés les principaux distributeurs. De plus petits distributeurs sont aussi présents en région. Parmi ces derniers, quelques-uns achètent directement des entreprises de conditionnement, alors que les autres achètent des plus grands distributeurs situés à Montréal et Québec. Ainsi, pour les deux zones d'attraction principales, sur la base de la répartition des achats de moules par type de contenants, on peut estimer la taille du marché selon le type de débouchés. Ainsi, pour la zone d'attraction de Montréal, 44 % des moules sont vendues par l'intermédiaire des chaînes de magasins d'alimentation, 12 % par les poissonneries et 44 % par les restaurants et traiteurs. Par ailleurs, dans la zone d'attraction de Québec, le rôle des restaurants et traiteurs dans la vente de moules serait plus important, retenant 54 % du marché.

Dans le tableau suivant, la part des chaînes de magasins d'alimentation ainsi que des restaurants et traiteurs est calculée selon la répartition des achats par type de

contenants. Le Bottin de l'Alimentation du MAPAQ a permis, quant à lui, d'établir celle des poissonneries.

TABLEAU 5.3

**MARCHÉ DE LA MOULE AU QUÉBEC PAR TYPE DE POINTS DE VENTE, 2004**

Région	Chaînes de magasins d'alimentation	Restaurants Traiteurs	Poissonneries
Zone d'attraction de Montréal	44 %	44 %	12 %
Zone d'attraction de Québec	34 %	54 %	12 %
Total	40 %	48 %	12 %

Source : Consultations Expansion Stratégies Inc.

### 5.2.3 Provenance des moules

Le tableau suivant indique la provenance des moules vendues au Québec pour une semaine typique de l'automne 2004. La provenance réfère à la province d'expédition des moules et non à la province où elles ont été récoltées. Une proportion de moules fait l'objet d'un commerce inter-provincial. Par exemple, des moules de la Gaspésie peuvent être livrées à un transformateur du Nouveau-Brunswick qui les vend au Québec. On peut noter que les principaux fournisseurs sont originaires de l'Île-du-Prince-Édouard. Durant les périodes où le Québec et le Nouveau-Brunswick sont absents du marché, les parts de l'Île-du-Prince-Édouard et de façon moindre, de Terre-Neuve sont plus élevées. Le tableau 5.4 présente la répartition du marché par région de provenance.

TABLEAU 5.4

**PROVENANCE DES MOULES VENDUES SUR LE MARCHÉ DU QUÉBEC  
BASE HEBDOMADAIRE, AUTOMNE 2004**

<b>Provenance*</b>	<b>%</b>
Île-du-Prince-Édouard	75
Terre-Neuve	13
Québec	6
Nouveau-Brunswick	3
Nouvelle-Écosse	3

Source : Consultations Expansion Stratégies Inc.

\*Ces taux de pénétration ne tiennent pas compte des moules provenant d'autres régions comme celles de IDM vendues par l'Î-P-É

Voici une liste des principaux fournisseurs de moules sur le marché du Québec mentionnés par les distributeurs dans le cadre des consultations :

**Île-du-Prince-Édouard :** Canadian Mussels (anc. Atlantic Mussel Growers)

Atlantic Aqua Farm

L&C Fisheries

PEI Mussels King

PE Aquafarm

**Terre-Neuve :** Allen Fisheries

**Nouveau-Brunswick :** Chiasson Aquaculture

**Québec :** Marinard

## 5.3 CHAÎNE DE DISTRIBUTION

### 5.3.1 Introduction

Le réseau de distribution de la moule vivante doit rester simple et efficace, car la moule demeure un produit dont la durée de vie est relativement courte à sa sortie de l'eau. Cette durée varie également selon l'état de développement de la moule et les saisons. La chaîne de distribution de la moule vivante commence à la sortie de l'usine de conditionnement et comprend les intervenants suivants :

- Distributeurs (incluant le transport jusqu'aux entrepôts de ces derniers).
- Points de vente :
  - Chaînes de supermarchés et poissonneries
  - Restaurants et traiteurs

Quant à la logistique de distribution, elle prend la forme suivante :

Dès que l'usine de conditionnement accepte une commande, elle expédie à ses frais la moule enfouie dans la glace aux entrepôts du distributeur client par camion réfrigéré. Par exemple, la compagnie Midland constitue un important transporteur des moules de l'Île-du-Prince-Édouard sur le marché du Québec. Ces expéditions se répètent deux fois par semaine. Les denrées doivent arriver à destination le dimanche soir ou le lundi matin et le mercredi soir ou le jeudi matin, selon les ententes conclues avec le distributeur. À partir de là, les moules sont déchargées dans l'entrepôt du distributeur et rechargées dans les camions de ce dernier pour des fins de livraison aux différents points de vente.

Cette section fait la revue des caractéristiques des différents points de vente et du rôle des distributeurs.

### 5.3.2 Points de vente

Les principaux points de vente pour la moule vivante se regroupent ainsi :

- Chaînes de supermarchés

- Poissonneries
- Restaurants et traiteurs

Examinons les principales caractéristiques de chacun :

### **Chaînes de supermarchés**

Le Québec compte trois grandes chaînes de supermarchés : Métro, Sobey's / IGA et Loblaw's / Provigo. Chacune de ces chaînes peut exploiter plusieurs bannières et il existe aussi quelques chaînes régionales. Par exemple, les Marchés GP exploitent sept magasins dans le Bas-Saint-Laurent en plus des sept magasins Métro GP de la région de Québec. Le tableau de la page suivante présente la structure des magasins de détail en alimentation au Québec. Il est construit à partir d'information disponible dans l'édition 2004 du Bottin Statistique de l'Alimentation publié par le MAPAQ.

Ainsi, il existe au total plus de 1300 supermarchés, magasins minimarges et épiceries intermédiaires susceptibles de vendre des moules dans le réseau des magasins d'alimentation. De ce nombre, suite à nos discussions avec les responsables des chaînes, nous avons calculé qu'environ 900 d'entre eux offraient des moules dans leurs comptoirs.

Certains de ces magasins incluent une poissonnerie qui leur permet de placer les moules dans la glace (filets) ou sur la glace (sacs de plastique). Dans les autres cas, on place les sacs de moules dans le comptoir réfrigéré emballés en barquettes recouvertes d'un film plastique dans lequel on perce des trous. Une proportion importante de supermarchés possède leurs propres poissonneries et ce nombre tend à augmenter, car la tendance est d'installer un comptoir de produits de la mer lors d'une rénovation majeure du supermarché.

Les volumes de moules vendues par magasins peuvent varier de deux à 12 caisses/semaine selon les magasins. Les ventes totales des principales chaînes paraissent à peu près équivalentes.

TABLEAU 5.5  
STRUCTURE DES MAGASINS D'ALIMENTATION AU QUÉBEC, 2003

Type de magasins	Compagnie propriétaire			
	Loblaw's / Provigo	Sobey's / IGA	Métro	Autres
Supermarchés	129 Provigo 34 Loblaw's	251 IGA et IGA Extra	243 Métro 2 Les 5 Saisons	12 Northern 7 Marchés GP
Magasins minimarges*	80 Maxi 12 Maxi & Cie		54 Super C	15 Costco
Épiceries intermédiaires	59 Intermarchés 153 Axep	28 Tradition 94 BoniChoix	139 Richelieu	-

Source : Bottin Statistique de l'Alimentation, MAPAQ, \* les magasins minimarges sont des magasins de type entrepôt offrant un service réduit et permettant d'opérer avec des marges plus basses.

#### Poissonneries :

Selon l'édition 2004 du Bottin Statistique de l'Alimentation du MAPAQ, le Québec comptait plus de 167 poissonneries en 2003. Le tableau suivant donne le portrait de leur répartition par principale région administrative. Plusieurs de ces poissonneries, principalement celles situées en Gaspésie, dans le Bas Saint-Laurent, sur la Côte-Nord et aux Îles-de-la-Madeleine sont exploitées de façon saisonnière.

Comme pour les supermarchés, les ventes par poissonnerie peuvent varier entre une centaine de livres/semaine et plusieurs centaines de livres/semaine.

Certaines poissonneries offrent des moules en sacs de deux livres, mais la plupart proposent les moules en vrac.

TABLEAU 5.6  
**POISSONNERIES PAR PRINCIPALES RÉGIONS ADMINISTRATIVES**  
**QUÉBEC, 2003**

Régions administratives	Nombre
Bas-Saint-Laurent	26
Capitale Nationale	10
Montréal/Laval	51
Côte-Nord	14
Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine	30*
Montérégie	16
Autres régions (11)	20
Total	167

Source : Source : Bottin Statistique de l'Alimentation, MAPAQ.

\* 26 en Gaspésie et 4 aux Îles-de-la-Madeleine.

#### **Restaurants et traiteurs :**

En 2003, le Québec comptait 9 343 restaurants à service complet selon le Bottin Statistique de l'Alimentation du MAPAQ. Il comptait de plus 725 traiteurs. Le tableau 5.7 fait état de leur répartition par région administrative.

TABLEAU 5.7  
RÉPARTITION DES RESTAURANTS ET TRAITEURS PAR RÉGIONS ADMINISTRATIVES  
QUÉBEC, 2003

Régions administratives	Restaurants service complet		Traiteurs Nombre
	Nombre	%	
Bas-Saint-Laurent	210	2,2	20
Saguenay-Lac-Saint-Jean	288	3,0	25
Capitale Nationale	752	8,0	54
Mauricie	297	3,3	44
Estrie	374	4,0	45
Montréal	3 371	36,0	140
Outaouais	375	4,0	29
Abitibi-Témiscamingue	143	1,5	21
Côte-Nord	106	1,2	14
Nord-du-Québec	43	0,5	3
Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine	144	1,5	7
Chaudières-Appalaches	326	3,5	50
Laval	282	3,0	27
Lanaudière	470	5,0	39
Laurentides	637	6,8	41
Montérégie	1 305	14,0	123
Centre-du-Québec	220	2,5	43
<b>Total</b>	<b>9 343</b>	<b>100,0</b>	<b>725</b>

Source : Source : Bottin Statistique de l'Alimentation, MAPAQ.

Selon le répertoire des restaurants du Québec Guide Restos Voir qui recense 750 restaurants, un certain nombre d'endroits disent offrir des moules :

- Région de Montréal : cinq dont les restaurants spécialisés comme La Moulerie, l'Actuel, Moules & Cie, Moulerie Saint-Charles, Le Breakfast Club & Moulerie.
- Région de Québec : six
- Outaouais : deux
- Autres régions : neuf

Sur l'ensemble des 450 restaurants répertoriés dans la région de Montréal, il se pourrait qu'une centaine ajoutent des moules à leurs menus assez régulièrement. À ce groupe, il faut ajouter la catégorie des buffets chinois.

### 5.3.3 Distributeurs

Le tableau 5.8 présente les principaux distributeurs de poissons et de fruits de mer au Québec. Tous comptent la moule dans leur gamme de produits. De plus, tous ces distributeurs achètent leurs moules directement des transformateurs, c'est-à-dire d'entreprises qui en font le conditionnement. Ils se regroupent selon les zones d'attraction de Montréal et de Québec.

En plus de ces entreprises, il existe des distributeurs régionaux qui vendent en gros et au détail dans leur région. Ces entreprises, de plus petite taille, s'approvisionnent habituellement auprès des plus grands distributeurs situés à Montréal et Québec. Il existe également des re-distributeurs qui achètent certaines quantités de produits des distributeurs majeurs pour les revendre dans des marchés spécialisés. Ces entreprises jouent un rôle utile en permettant de joindre certains marchés difficilement accessibles autrement.

Le tableau fournit les noms d'entreprises distributrices, les villes où elles se situent de même que leurs principaux territoires d'activités. L'expression «Montréal métro» se rapporte à la région métropolitaine de Montréal, tandis que «Québec métro» réfère à la région métropolitaine de Québec.

TABLEAU 5.8  
LISTE DES PRINCIPALES ENTREPRISES DE DISTRIBUTION DE MOULES

<b>Zone d'attraction de Montréal</b>	
<b>Nom de l'entreprise</b>	<b>Territoire principal</b>
Pêcheries Norref, Montréal	Montréal métro, Laurentides, Gatineau, Sud et Nord de Montréal métro
En gros Pierre, Saint-Laurent	Montréal métro, Laurentides, Gatineau
Pêcherie La Mer, Montréal	Montréal métro, Laurentides, Gatineau
Arctic Star Seafood, Saint-Laurent	Montréal métro
Pêcheries Atlantique, Montréal	Montréal métro, Laurentides, Gatineau, Sud et Nord de Montréal métro
Aliments Alden, Saint-Laurent	Montréal métro
Pêcheries Somerled, Saint-Laurent	Montréal métro
Pêcheries United, Saint-Léonard	Montréal métro
Fruits de Mer Capital, Gatineau	Laurentides, Ouest du Québec
Marché Sherbrooke, Sherbrooke	Cantons de l'Est et Montérégie
Pêcheries Cowie, Granby	Cantons de l'Est
<b>Zone d'attraction de Québec</b>	
Bertrand & Fils, Beauport	Québec métro, Trois-Rivières, Saguenay-LSJ, Beauce, BSL (Matane)
Viandex, Québec	Québec métro, Nord et Sud de Québec métro
Pêcheries Atlantique, Québec	Québec métro, Nord et Sud de Québec métro
Distribution Arnaud, Rimouski	BSL, Gaspésie, NB
D. J. Riverin, Saguenay (aujourd'hui Bertrand)	Saguenay, Lac-St-Jean

Source : Consultations Expansion Stratégies Inc.

Physiquement, la distribution de la moule dans les chaînes de supermarchés et le segment HRI est semblable. Cependant, des différences fondamentales existent entre les deux. Examinons donc le rôle du distributeur dans les deux cas.

### **Chaînes de supermarchés**

Les chaînes de supermarchés possèdent un pouvoir d'achat important dans toute la gamme des produits alimentaires. Ensemble, toutes les chaînes d'alimentation achètent une quantité de moules variant entre 50 000 livres et 70 000 livres par semaine pour leurs magasins. Ces achats se composent essentiellement de sacs de deux livres et peuvent considérablement augmenter durant les semaines de promotion. Acheteurs importants, les chaînes d'alimentation sélectionnent les transformateurs et les distributeurs qui seront listés pour fournir leurs magasins. Leur verdict penche en fonction du prix des produits et de leur qualité. C'est également la chaîne qui décide du type d'emballage (plastique ou filet), des promotions et autres. Les magasins, quant à eux, commandent auprès des distributeurs listés qui achètent des fournisseurs listés. Les magasins se prononcent également sur la place qu'occupera le produit dans le comptoir et sur les quantités à acheter par semaine.

Dans ce cas, le distributeur achète auprès des transformateurs listés et se charge des aspects logistiques de la distribution, c'est-à-dire à la prise de commande et au transport des moules de l'entrepôt aux magasins en respectant les quantités demandées et aux dates et heures fixées.

Il existe certaines différences entre les chaînes :

*Métro* : L'entreprise Pêcheries Atlantique appartient aux magasins d'alimentation Métro et en est le distributeur exclusif. Dans ce cas, son rôle ne se limite pas à l'achat et au transport des moules : il prend aussi les décisions corporatives relatives au marketing du produit dans les poissonneries des magasins des bannières Métro.

*Sobey's / IGA* : Cette chaîne compte neuf distributeurs listés par le siège social. Chaque distributeur figurant sur la liste peut offrir ses produits aux magasins faisant partie de son territoire.

*Loblaws / Provigo* : Ces supermarchés font aussi affaires avec des entreprises indépendantes pour la distribution des moules dans leurs magasins. Chaque distributeur listé dessert un territoire donné.

Les trois chaînes affichent un volume de ventes de moules à peu près équivalent.

### **Segment HRI et poissonneries**

Le segment HRI comprend essentiellement les restaurants et les entreprises de traiteurs qui achètent habituellement leurs moules en sacs de 25 livres. Les poissonneries achètent aussi généralement dans ce même format. Elles revendent ensuite les moules en vrac et certaines les remballent même en portions plus petites. Le segment HRI se caractérise par de petites entreprises qui, individuellement, n'ont pas le pouvoir d'imposer leurs exigences aux distributeurs comme peuvent le faire les chaînes de supermarchés. De plus, les acheteurs n'établissent pas de lien avec les transformateurs et la relation d'affaires s'effectue essentiellement avec les distributeurs. Généralement, l'acheteur fait affaire avec plusieurs distributeurs qui entrent en concurrence pour lui au niveau du prix et de la qualité des produits.

De plus, au sein du segment HRI, le rôle du distributeur ne se limite pas à la logistique : il comprend une fonction majeure de commercialisation des produits.

Dans le secteur de l'hôtellerie, la description précédente inclut la restauration. Dans le segment institutionnel, si la cuisine est prise en charge par un traiteur, il sera approvisionné par les distributeurs spécialisés pour les restaurants et les institutions qui fournissent une gamme variée de produits alimentaires. Ce marché apparaît probablement très faible pour la moule.

## **5.4 STRUCTURE DE PRIX**

La structure de prix de la moule vivante comprend quatre niveaux principaux:

### **Prix aux producteurs**

Il correspond à la valeur payée par l'entreprise de transformation au mytiliculteur. Ce prix, très stable au cours des dernières années, se situe autour de 0,60 \$ / livre

et varie de 0,55 \$ à 0,65 \$ / livre. Il existe aussi certaines variations selon la qualité du produit et sa provenance. Ce prix inclut généralement le transport du quai à l'usine. Ce coût peut varier de 2 ¢ à 8 ¢ (et parfois plus) laissant un revenu brut de 52 ¢ à 58 ¢ pour le producteur.

### **Prix à la sortie de l'usine de transformation (ou conditionnement)**

Le prix à l'usine de transformation constitue le prix payé par le distributeur. L'usine procède aux opérations suivantes : nettoyage, débyssage, calibrage, entreposage en contention, emballage, transport à l'entrepôt du distributeur et commercialisation. Pour les moules de première qualité, ce prix se situe autour de 1,10 \$ à 1,20 \$ / livre pour le sac de deux livres et de 27 \$ à 28 \$ pour le sac de 25 livres. Pour le moment, Marinard vend les moules de la Gaspésie à environ 20 \$ le sac de 25 livres, ce qui fournit un rabais de près de 30 %, alors que les moules de Terre-Neuve se vendent autour de 24 \$ ou 25 \$ pour la même quantité.

Les quantités désignent le poids net de la marchandise quand elle parvient au client. Étant donné que les moules perdent de l'eau une fois sorties de l'eau, le producteur doit remplir ses sacs de 32 à 33 livres de moules à l'emballage pour respecter le poids net de 25 livres lorsque les moules aboutissent chez le client. Ces mêmes sacs pèseront autour de 27 / 28 livres à l'arrivée chez le distributeur. De plus, étant donné que les moules sont expédiées dans la glace, le producteur doit tenir compte de cette réalité dans ses livraisons. Ainsi, un chargement total de 20 000 livres contiendra environ 15 000 livres de moules.

### **Prix de gros**

Le prix de gros se rapporte au prix auquel le distributeur vend son produit au magasin de détail ou à la chaîne de supermarchés. Il se situe entre 2,85 \$ et 2,95 \$ par sac de deux livres. Les sacs de 25 livres, destinés aux restaurants / traiteurs et poissonneries se vendent entre 33 \$ et 36 \$. Les transformateurs, comme les distributeurs peuvent, de façon discrétionnaire, offrir des escomptes à leurs meilleurs clients. Ces escomptes peuvent être soit sous forme de ristourne à la fin de l'année en fonction du volume ou sous forme de caisses gratuites de produits lors de promotions.

### **Prix de détail**

Le prix de détail réfère au prix payé par le consommateur. Il correspond à environ 1,85 \$ à 2,10 \$ / livre pour la moule vivante. Dans les supermarchés, les moules se vendent habituellement en sacs de deux livres à un prix variant entre 3,79 \$ et 4,19 \$ / livre. Un prix de 5,49 \$ / livre a même été observé dans un magasin Les 4 Saisons de Montréal. Les poissonneries qui généralement vendent les moules en vrac les offrent à un prix variant de 1,85 \$ à 1,99 \$ / livre. Durant les périodes de promotion et chez certains marchands, on peut acheter des moules à des prix encore plus bas que ceux mentionnés. Au restaurant, les plats de moules se détaillent entre 12 \$ et 18 \$, selon qu'il s'agisse d'une entrée ou d'un plat principal et selon le choix de préparation.

### **Tendances**

Au cours des dernières années, le prix de détail est demeuré stable et les données actuelles ne laissent pas entrevoir de grands changements à court terme. Cependant, compte tenu du niveau de popularité que pourrait prendre la moule sur le marché des États-Unis, ce prix pourrait subir des pressions à la hausse au cours des prochaines années.

## **5.5 PRATIQUES DE MISE EN MARCHÉ**

Cette section décrit les principales pratiques de mise en marché de la moule vivante. À moins d'indication contraire, les descriptions subséquentes s'appliquent aux magasins des compagnies alimentaires et aux poissonneries. L'information provient principalement des visites de magasins et des discussions avec les responsables de supermarchés et de poissonneries.

### **5.5.1 Emballage**

#### **Chaînes de supermarchés**

Les magasins des chaînes de supermarchés vendent les moules en sacs de deux livres, ce qui représente environ 40 % du marché de la moule vivante au Québec. De façon générale, ce sont les responsables du siège social qui choisissent le sac,

en filet ou en plastique. Ils présentent d'ailleurs des arguments influant sur le choix de l'emballage:

- Le sac de filet permet à l'eau de s'écouler et les moules dégagent moins d'odeurs désagréables à certaines périodes de l'année.
- Le sac de plastique fait plus propre. Il permet plus facilement l'indication de la marque et l'ajout de recettes et d'autres informations utiles.

Règle générale, les magasins Loblaw's / Provigo et Sobey's / IGA privilégient des sacs en filets et Métro, des sacs perforés en plastique.

Les produits sont livrés aux magasins par le distributeur dans des caisses de dix sacs chacune, le chiffre dix référant à l'unité de commande du magasin.

### **Segments HRI et poissonneries**

Les segments HRI achètent habituellement les moules en sacs de 25 livres, constitués généralement de filets imputrescibles. Dans le transport pour le distributeur, on en dispose deux par caisse et on les fixe sur une palette pesant autour de 1000 livres au total. Une caisse est l'unité habituelle de vente au client.

Les poissonneries vendent ordinairement la moule en vrac à « x » dollars la livre. Certaines font du ré-empaquetage, c'est-à-dire qu'elles ré-emballent les moules dans des sacs de différents formats ( deux, 2,5 ou cinq livres).

### **Nouveaux emballages**

Les nouveaux types d'emballage de la moule vivante en atmosphère contrôlée dits «sous gaz», ne sont pas encore offerts sur le marché de détail du Québec. Encore méconnus des intervenants du milieu, on n'en a pas fait l'expérience. Les premières réactions des gens consultés face à ces nouveaux emballages n'indiquent pas un besoin très élevé.

## 5.5.2 « Espace-tablette » et identification du produit

### Chaînes de supermarchés

D'ordinaire, on peut retrouver la moule dans tous les supermarchés offrant une gamme complète de produits. Malgré tout, la quantité, la présentation et l'« espace-tablette » varient considérablement d'un magasin à l'autre.

Habituellement, les moules sont offertes dans des présentoirs réfrigérés, enfouies ou non dans la glace. Dans certains cas, les filets de moules sont ré-emballées dans des barquettes recouvertes d'un film de plastique comprenant l'étiquette du supermarché et le code barre.

La moule occupe un ou deux « espaces-tablette » («facing»), c'est-à-dire qu'il y a de quatre à huit sacs de moules dans les présentoirs. L'étiquette du producteur comprenant le nom du produit, sa provenance, sa date de récolte et sa date de péremption est généralement attachée au sac, sans s'avérer nécessairement bien visible.

À part le cas des sacs de plastique, où la marque de commerce demeure bien identifiée, c'est la provenance qui est mise en évidence. Par exemple, on inscrira clairement sur un carton : « moules de l'Île-du-Prince-Édouard ». Les autres éléments d'identification comme la marque de commerce et le nom du producteur s'ajoutent parfois, mais sont rarement bien soulignés.

Dans plusieurs magasins, la manipulation et la connaissance de la moule semblent assez élémentaires. Par exemple, dans un grand supermarché de Montréal, des moules en filets de l'Île-du-Prince-Édouard étaient en bâillement. Pourtant, on les avait disposées sur de la glace, mais de façon très superficielle. Après avoir questionné le poissonnier à ce sujet, celui-ci a simplement répondu que la moule respirait !

### Poissonneries

Certaines poissonneries vendent les moules en sacs de deux livres, mais la majorité les vendent en vrac et à la livre. Le présentoir contient une vingtaine de livres de moules enfouies dans la glace. La seule identification visible se limite à la

provenance, par exemple : « moules de l'Île-du-Prince-Édouard » ou plus simplement, « PEI ». Lorsqu'on demandait au poissonnier l'identité du producteur de moules, ce dernier donnait souvent le nom du distributeur. De plus, on affiche très rarement l'étiquette du producteur dans le présentoir.

Dans certaines poissonneries, il a été impossible de connaître la provenance des moules : on prétextait ne pas le savoir. Malgré tout, la qualité était bonne.

### **Restaurants et traiteurs**

Les restaurants et traiteurs n'affichent pas la marque de commerce ou le nom du producteur de la moule. Certains vont indiquer la provenance de la moule sur le menu pour donner de la crédibilité à leur plat.

### **5.5.3 Promotions**

#### **Chaînes de supermarchés**

Dans les supermarchés, on utilise souvent la moule à des fins de promotion. Le cas échéant, on annonce la légère réduction de prix dans la circulaire à l'échelle du Québec. Par exemple, on solde la moule à 3,99 \$ / deux livres au lieu de 4,19 \$.

#### **Poissonneries**

Les poissonneries peuvent également proposer des rabais sur la moule à certaines périodes, mais de façon moins fréquente. Les entreprises stipulent qu'elles n'ont pas besoin de baisser les prix, car la moule s'avère déjà un produit bon marché.

## **5.6 PERCEPTIONS ET COMPORTEMENTS D'ACHAT**

Les consultations auprès des acheteurs, des distributeurs et des responsables des poissons et des fruits de mer dans les chaînes de supermarchés ont permis de mieux comprendre le processus et les critères d'achat de moules sur le marché du Québec. En général, il n'existe pas de cahiers de charge ou de spécifications formelles pour l'achat des moules. Cependant les acheteurs s'inspirent de critères bien définis. Les répondants qui ont exprimés leur opinion sont soit des personnes

qui achètent actuellement la moule du Québec soit qu'ils l'ont considéré après avoir examiné des échantillons.

### 5.6.1 Critères d'achat

Les critères d'achat se divisent en trois catégories, soit : les critères reliés à la qualité de la moule, ceux de nature logistique et le prix.

Les principaux critères définissant la qualité des moules se déclinent de la façon suivante :

- Contenu en chair (charnue) : il n'y a pas de mesures sophistiquées effectuées sur le contenu en chair des moules. Il s'agit d'une évaluation visuelle établie par des gens expérimentés. Ces derniers savent que ce critère varie d'une saison à l'autre et ils modifient leur évaluation en conséquence.
- Fraîcheur : la durée de « vie en tablette » est fondamentale. Le traitement de la moule à partir de sa sortie de l'eau jusqu'à son arrivée sur la « tablette » du magasin s'avère capitale. Pour les acheteurs, c'est aux transformateurs et aux distributeurs de s'assurer de la fraîcheur du produit. La moule doit donc être très fraîche à l'arrivée et se conserver suffisamment longtemps pour qu'elle soit commercialisée.
- Propreté : la moule doit être débarrassée et absente de parasites, d'algues et autres objets indésirables. C'est un facteur visuel rapidement observé.
- Taille de la coquille : la taille de la coquille consiste en un indicateur parfois erroné du contenu en chair. Le calibrage des moules demeure un facteur de qualité essentiel.
- Contenants (moules vendues en sacs de deux livres) : les chaînes de supermarchés décident du type de sac (filet ou plastique). Certaines préfèrent les sacs en filet qui permettent de bien enfouir les moules dans la glace et d'autres préfèrent les sacs de plastique qui laissent plus de place pour l'information du genre : marque, recettes, valeur nutritive et autres.

Les principaux critères de nature logistique se résument ainsi :

- Respect des dates et des heures de livraison : les chaînes de supermarchés imposent leur volonté quant à cet aspect primordial pour tous, mais surtout pour les grandes entreprises. En cette période de « just-in-time », il est indispensable de respecter cette exigence.
- Disponibilité de 12 mois : ce critère se révèle influent pour les distributeurs qui ne veulent pas changer constamment de fournisseurs (avec tous les coûts et inconvénients que cela implique). C'est différent pour les chaînes de supermarchés, plus flexibles sur ce point.
- Constance et fiabilité au niveau du service offert : toutes les personnes contactées s'entendent sur l'importance de la constance et de la fiabilité de leurs fournisseurs autant au niveau de la qualité du produit que des aspects logistiques, comme le respect des dates de livraison.

Le prix :

Le prix s'ajoute aux critères qui entrent dans la décision d'achat des moules. Pour la majorité des acheteurs consultés et compte tenu de la stabilité des prix actuels, ce facteur joue peu dans la décision finale des consommateurs. À part quelques exceptions, le prix des moules ne varie pas énormément d'un transformateur à l'autre et a d'ailleurs peu fluctué au cours des dernières années.

Le « price leader » dans le domaine est établi par des transformateurs de l'Île-du-Prince-Édouard qui, selon la perception des acheteurs, offrent le rapport qualité / prix le plus élevé. Ainsi, le prix maximum que les acheteurs sont enclins à payer correspond à celui des moules de l'Île-du-Prince-Édouard, à condition que la qualité du produit soit au moins égale à la qualité qu'ils retrouvent habituellement. Dans les conditions actuelles, on paie les moules des autres régions moins cher et ces dernières se destinent à une clientèle moins exigeante en ce qui a trait à la qualité du produit. Ce marché se situe surtout dans la région de Montréal et peut représenter 10% du marché total.

### 5.6.2 Processus de décision

Tous les critères mentionnés précédemment influencent la décision finale d'achat à divers niveaux. Les acheteurs consultés ne voulaient pas privilégier un facteur par rapport à un autre. Selon eux, tous sont majeurs. Cependant, **la fiabilité et la constance font consensus sur tous les plans**, c'est-à-dire, en ce qui a trait à la qualité, au respect des livraisons, à la propreté du produit et autres.

Le taux de fidélité dans cette industrie demeure très élevé. Dans un cas type, le distributeur traite avec deux transformateurs majeurs depuis de nombreuses années (dix ans et plus) et il achète occasionnellement d'un ou deux autres transformateurs.

En ce qui concerne les ventes dans les chaînes de supermarchés, nous avons constaté que la clientèle joue un rôle déterminant dans la décision finale d'achat. Les grandes chaînes vont souvent privilégier les transformateurs dont les produits peuvent être vendus dans leurs magasins. Ils peuvent aussi effectuer des visites d'inspection dans les lieux de production et faire des analyses des produits. Les lacunes concernant la qualité des moules et les problèmes relatifs à la présence de toxine restent des considérations majeures pour les chaînes de supermarchés.

Dans le cas des distributeurs, le processus est généralement plus expéditif. L'achat est influencé par l'évaluation physique du produit présenté et la confiance en le fournisseur. Cependant, si on ne respecte pas les critères mentionnés précédemment, les commandes ne seront pas renouvelées. De façon générale, les plaintes de clients mettent fin abruptement à une entente commerciale.

### 5.6.3 Intérêt des acheteurs pour la moule du Québec

#### Signification des perceptions

Les éléments qui suivent traitent des perceptions d'acheteurs basées soit sur des expériences vécues, soit sur des impressions. Les personnes qui fournissent ces opinions ne distinguent pas la provenance exacte du produit et par conséquent, ne différencient pas les moules de la Gaspésie de celles des Îles-de-la-Madeleine ou de la Côte-Nord.

### **Chaînes de supermarchés**

Le niveau d'intérêt de l'acheteur pour une moule du Québec de qualité semble très élevé, du moins auprès des chaînes de supermarchés consultées. Celles-ci y voient d'ailleurs une façon de se démarquer des autres en faisant la promotion d'un produit québécois. Elles y voient suffisamment d'intérêt pour aller de l'avant, même si le produit n'est pas disponible 12 mois par année. Certaines se disent même intéressées à faire des ententes de promotion avec les transformateurs, comme par exemple mettre en place un « Festival de moules du Québec ».

### **Distributeurs**

Les distributeurs se divisent en deux groupes : ceux qui sont familiers avec la moule du Québec et ceux qui ne la connaissent pas. Le premier groupe se montre récalcitrant à vendre la moule du Québec. Quant au second groupe, il se dit ouvert à faire un essai.

À court terme et dans la situation actuelle, la plupart des distributeurs consultés se montrent beaucoup moins intéressés que les chaînes de supermarchés à commercialiser les moules du Québec. Certains d'entre eux ont quand même manifesté de l'intérêt à être tenu au courant relativement à la disponibilité de ce produit. Ceux qui en achètent actuellement le font essentiellement à cause du faible prix.

#### **5.6.4 Perception de la moule au point de vente**

La qualité de la moule au point de vente réfère à la qualité perçue par les acheteurs après que la moule ait subi toutes les étapes de conditionnement, de transport et de distribution. La moule peut différer considérablement de son état initial à sa sortie de l'eau.

Nous demandions, au sein des consultations auprès des distributeurs, quelle était la perception du répondant par rapport à la qualité des moules au point de vente selon les différentes régions productrices. La réponse était fournie sur la base d'une cote variant de 1 à 5 où 1 se rapporte à une perception très négative et 5 relève d'une impression très favorable. Le tableau suivant présente les résultats :

TABLEAU 5.9

PERCEPTION SUR LES MOULES VIVANTES VENDUES AU QUÉBEC

Région de provenance*	Cote	Nombre
Île-du-Prince-Édouard	4,7	14
Québec	3,0	8
Terre-Neuve	3,7	13
Nouveau-Brunswick	3,5	5
Nouvelle-Écosse	3,7	6

Source : Expansion Stratégies Inc.

\* Il s'agit de l'endroit où l'on achète les moules et non où on les cultive.

Ainsi, la moule du Québec est la moule la moins bien perçue au niveau de la qualité générale au point de vente, présentant une cote de 3,0 comparativement à 4,7 pour celle de l'Île-du-Prince-Édouard.

Examinons quelques commentaires des répondants :

- « Laissez-nous savoir quand elles seront disponibles... »
- « À qualité égale, il est toujours intéressant de vendre un produit québécois ... »
- En parlant de la production québécoise : « ...Ils devraient suivre les normes de PEI qui sont les meilleures. Allez voir et suivez leur exemple... »
- « Pas propre. Pas charnue. Pas constante. Il y a deux mois, on a refusé d'acheter à 0,80 \$ la livre. »
- « Des fois, elles ne se conservent pas bien. Le traitement n'est pas adéquat. »
- « Le contenu en chair est faible. Problèmes de bâillement... »
- « Elle est petite et pas disponible 12 mois. J'en achète de petites quantités pour mon marché ethnique. »

Ces exemples de commentaires illustrent les différents éléments sur lesquels les acheteurs se font une opinion. Il s'agit à la fois de points touchant à la qualité du produit et à la distribution.

Cette perception n'est pas celle du consommateur pour qui la différence est généralement moins évidente. Lorsqu'il achète des moules, il ne dispose pas d'un choix de marque ou de variété en magasin.

## **5.7 MARCHÉ DES COMPAGNIES ALIMENTAIRES**

### **5.7.1 Introduction**

Certaines compagnies alimentaires constituent des acheteurs de moules qu'elles utilisent comme ingrédients dans leurs produits. Le chapitre 2 revoit les principaux produits pouvant être fabriqués à partir de moules.

Pour identifier les compagnies alimentaires qui consomment des moules, nous avons d'abord consulté les répertoires suivants :

- La liste des entreprises de transformation de produits aquatiques du « Répertoire des Produits Aquatiques du MAPAQ ». Cette liste contient 115 noms d'entreprises.
- Le « Carrefour Bio Alimentaire », également du MAPAQ. Dans ce répertoire, nous avons sélectionné la catégorie « mets préparés » de la section poissons et fruits de mer.

Ces deux listes ont permis d'identifier une cinquantaine d'entreprises susceptibles de fabriquer des produits de moules au Québec. Toutes ces entreprises ont été contactées, entre autres pour savoir si elles fabriquaient ou non des produits de moules ou si elles avaient l'intention de le faire dans l'avenir. Celles qui en confectionnaient ou qui prévoyaient en préparer ont été interviewées plus en détail. Le guide d'entrevue utilisé est fourni en annexe.

### **5.7.2 Constatations**

Sur une cinquantaine d'entreprises contactées, 46 ont été jointes et l'information a pu être complétée. Le tableau suivant donne les noms des entreprises contactées.

Des 46 entreprises contactées, 36 ne confectionnent pas de produits de moules et n'envisagent pas en apprêter dans un avenir rapproché. Une entreprise a mentionné avoir un projet qui devrait démarrer en 2005 et neuf entreprises ont dit fabriquer des produits de moules. Examinons les principales caractéristiques et activités de ces entreprises.

La principale entreprise de transformation de moules au Québec se nomme Madelimer et se situe aux Îles-de-la-Madeleine. Elle est traitée à part des autres, car elle est seule dans sa catégorie en termes de volume transformé et d'investissement initial. Elle commercialise des produits de moules sous la marque « Qualimer ». Ce sont des plats de moules dans leurs coquilles, cuites et servies dans une sauce (marinière, provençale, nature) et congelés sous vide. La commercialisation s'exécute par l'intermédiaire d'une agence qui vend aux chaînes de supermarchés. L'entreprise vend aussi à un distributeur de Boston des moules cuites congelées en sacs de deux livres. Madelimer ne commercialise pas de moules vivantes. L'entreprise transformerait autour de 100 000 livres de moules par année. Ces dernières proviennent des producteurs locaux. Cette activité de l'entreprise ne demeure pas rentable pour le moment, car le volume traité reste trop faible.

Les huit autres entreprises de transformation de moules actives au Québec sont de beaucoup plus petites tailles que Madelimer. Ensemble, elles utilisent moins de 20 000 livres de moules par an. Six de ces entreprises utilisent de la moule congelée provenant du Chili et de Nouvelle-Zélande et deux, de la moule fraîche provenant du Nouveau-Brunswick et du Québec. Aucune de ces entreprises n'a de grands projets d'expansion dans le domaine des produits de moules.

La consommation de moules par la firme qui a mis en branle un projet de produit de moule pour l'année 2005 n'aura pas d'impact sur la production actuelle, car l'entreprise projette d'être autosuffisante à cet égard.

TABLEAU 5.10

LISTE DES COMPAGNIES ALIMENTAIRES CONTACTÉES

Entreprise, Ville	Utilisation	Quantités	Commentaires
A. Fondue Paysanne, St-Nicolas	Non	0	Projet de moules pannées avorté
A. Cuisi-Prestige, Boisbriand	Non	0	Canapés aux fruits de mer
Aliments Levitts, Lasalle	Non	0	Viandes seulement
Aliments Commensal, Boisbriand	Non	0	Produits végétariens seulement
Aliments Premier Chef, St-Charles- Bellechasse	Non	0	Viande seulement
Aliments Prolimer, Vanier	Non	0	Pas pour les prochains 6 mois
Atkins & Frères, Mont-Louis	Oui	< 20000 lb / an	Moules fumées
Boucanerie. Chelsea, Chelsea	Oui	< 1000 lb / an	Moules fumées
Boucanerie. Les Îles, Fatima	Non	0	Produits de harengs, Saisonnier
Caviars Émerance, Paspébiac	Non	0	Caviars de lompe, saumon fumé
Chalut C. St-Jacques, Lasalle	Non	0	Pas de projet
Civets de la Nature, Carleton	Non	0	Viande de canard
Cie Nat d'imp. De Harengs, Montréal	Non	0	Produits de harengs seulement
Consult Aquatech, G. Rivière	Non	0	Fermée
White's, Saint-Louis	Non	0	Hareng mariné
Cuisine Malimousse, St-Augustin	Non	0	Pas de demande
Cuisimer, Mont-Louis	Projet		2005

TABLEAU 5.10 (SUITE)

**LISTE DES COMPAGNIES ALIMENTAIRES CONTACTÉES**

Crabiers du Nord, Ste-Anne-de-Portneuf,	Non	0	Produits locaux seulement
Fruits de mer Bluewater, Lachine	Non	0	Pas de projet
F. Québécoise, Longueuil	Oui	< 1000 lb / an	Sur commande
Fumés des Monts, St-Alexis	Non	0	Pas de projet
Ferme P. Les Bobines, E. Hereford	Non	0	Pas de projet
Fumets Sylvestre, Ste-Marguerite	Non	0	Peut être dans le futur
Fumoir Cascapédia, Cascapédia	Oui	< 1000 lb / an	Pas équipé
Fumoir Charlevoix, La Malbaie	Non	0	Saumon, esturgeon fumé
Fumoir Pitsiuuq, Puvirnituq	Non	0	Fermé pour période indéterminée
Fumoir d'Antan, H-aux-Maisons	Non	0	Peut-être dans le futur
Fumoir Grizzly, St-Augustin	Oui	< 1000 lb / an	Restos seulement
F. Gaspé Cured, Cap-D'Espoir	Non	0	Méthode artisanale
Fumoir Kanata, Ste-Rose	Non	0	Truite, saumon fumé
Fumoir Mouski, St-Donat	Non	0	En a déjà fait (3 ans)
Fumoir Fée des Grèves, Beauport	Non	0	Truite, saumon fumé
Fumoir R.Roux, Matane	Non	0	Pas équipé
Gaspé Salaison, Les Méchins	Oui	< 1000 lb / an	Moules marinées
Gr. Alim. Nordique, Ste-Perpétue	Non	0	Pizzas aux fruits de mer
J.W. Delaney, Havre-aux-Maisons	Non	0	Pas leur spécialité

TABLEAU 5.10 (FIN)

## LISTE DES COMPAGNIES ALIMENTAIRES CONTACTÉES

Lyo-San, Lachute	Non	0	Pas de projet
Madelimer, Grande-Entrée,	Oui	>100 000lb/an	Plats de moules congelées
P.G.F. Productions, Tracy	Non	0	Pas de demande
P. Gros-Cap, Cap-aux-Meules	Oui	< 1000 lb / an	Soupe aux moules
Pino Alimentations, Waterloo	Non	0	Ne connaît pas de recette distinctive
Plaisirs Gastronomiques, Boisbriand	Non	0	Viande seulement
Plats du Chef, Pte-Claire	Non	0	Plats cuisinés
J.-M. Ouellette			
P. La Coquille, Caplan	Oui	< 1000 lb / an	Moules sous vide, dans la saumure
P. Fumés St-Timothée, St-Timothée	Non	0	Pas d'expansion en vue
S.A. Le Chatel, Laval	Non	0	Déjà essayé. Peut-être d'ici 2 ans

Source : Consultations Expansion Stratégies.

## 5.8 POTENTIEL D'EXPORTATION AUX ÉTATS-UNIS

Un élément pourrait affecter significativement le prix de la moule sur le marché québécois : le comportement du marché américain. La raison est la suivante : l'Île-du-Prince-Édouard alimente plus de 80 % du marché québécois. En même temps, l'Île s'avère le plus grand fournisseur de moules fraîches des États-Unis. Ainsi, un changement de comportement des consommateurs américains aurait un impact indéniable sur le prix de la moule et sur sa disponibilité. Actuellement, les exportations de moules du Canada vers les États-Unis s'estiment à environ 25 millions de livres, alors que le marché du Québec s'évalue à dix millions de livres.

En 2002, le marché des États-Unis était de l'ordre de 60 millions de livres (27 000 TM), ce qui apparaît faible par rapport à l'Europe où le marché représenterait plus de 550 millions de livres (250 000 TM). Ce marché a évolué lentement, mais au cours des dernières années et jusque l'année 2003, la croissance s'accélère et serait de l'ordre de 10 % selon plusieurs observateurs. Par exemple, de plus en plus de restaurants et surtout des chaînes de restaurants (Olive Garden, Carrabba's) ajoutent des moules à leur menu sur une base régulière. Carrabba's dit utiliser plus de 20 000 livres de moules fraîches par semaine dans ses 165 restaurants.

Les deux principaux pays fournisseurs de moules sur le marché américains s'avèrent la Nouvelle-Zélande et le Canada (essentiellement l'Île-du-Prince-Édouard). La Nouvelle-Zélande exporte ses moules congelées dans une demi-coquille, alors que l'Île-du-Prince-Édouard les exporte fraîches. Les moules de la Nouvelle-Zélande se retrouvent surtout dans l'Ouest, alors que la moule bleue fraîche est surtout présente sur la côte Est. En 2003, les États-Unis ont importé près de 45 millions de livres (20 000 TM) de moules dont plus de la moitié de la Nouvelle-Zélande et près de 19 millions de livres (8 500 TM) du Canada. En valeur, les importations totales représentaient près de 46 millions de dollars dont 27,6 millions de dollars de la Nouvelle-Zélande et 15,4 millions de dollars du Canada. Les moules de la Nouvelle-Zélande consistent en une variété différente. Plus grosses, elles contiennent un pourcentage plus élevé de chair et elles sont expédiées en demi-coquille.

L'année 2004 semble indiquer un accroissement sérieux en ce qui a trait aux importations. En effet, les importations des dix premiers mois de l'année se sont accrues de façon significative, soit de plus de 20 % par rapport aux années précédentes. La valeur unitaire des importations a aussi augmenté. Cependant, aucune province canadienne ne semble en profiter. L'augmentation serait comblée principalement par la Nouvelle-Zélande, mais aussi par le Chili et l'Islande. Toutefois, le Canada demeure le seul pays fournisseur à vendre des moules fraîches en quantité considérable. Tous les autres pays les exportent congelées. Selon le tableau 5.12, la part de marché du Canada dans les importations américaines fluctue autour de 30 % et affiche une légère tendance à la baisse. Celle de la Nouvelle-Zélande se situe autour de 65 %, avec une tendance à la

hausse. L'Île-du-Prince-Édouard semble avoir atteint son maximum de production selon les technologies actuelles et les autres provinces n'ont pas pris la relève, du moins pour le moment.

Les prix suivent une courbe croissante sur le marché américain. Depuis 2001, les prix des moules en provenance du Canada ont augmenté de 16 %.

**TABLEAU 5.11**  
**VALEURS UNITAIRES DES IMPORTATIONS DE MOULES AUX ÉTATS-UNIS,**  
 1998 À 2004, \$ US /KILO

<b>Pays</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004 10 (mois)</b>
Canada	1,69	1,64	1,64	1,64	1,74	1,83	1,90
Chili	2,90	2,18	2,22	2,03	1,93	1,88	1,89
Nouvelle-Zélande	2,21	2,41	3,03	3,16	3,10	2,70	2,76
Total	2,03	2,12	2,42	2,41	2,51	2,33	2,41
Total en \$ US/livre	0,92	0,96	1,10	1,10	1,14	1,06	1,10

Source: NMFS, Fisheries Statistics and Economic Division.

**TABLEAU 5.12**  
**ÉVOLUTION DE LA PART DE MARCHÉ DANS LES IMPORTATIONS É-U**

Année	Pays de provenance, en %					
	Canada	Chili	Chine	Nouvelle-Zélande	Islande	Autres pays
2004 (10 premiers mois)	28,3	3,6	Nég.	63	4,6	Nég.*
2003	34	1,7	Nég.	60	Nég.	3,2
2002	27	3,5	Nég.	69	-	Nég.*
2001	33	2	2,5	62	-	Nég.*
2000	29	1	3,3	66	-	1
1999	31	Nég.	Nég.	66	-	2,5
1998	31	Nég.	Nég.	64	-	4,3
1997	36	Nég.	1	61	-	2
1996	30	Nég.	Nég.	67	-	2

Source: NMFS, Fisheries Statistics and Economic Division.

\*Nég. = négligeable

**TABLEAU 5.13**  
**IMPORTATIONS DE MOULES AUX É.U. EN VOLUME (TONNES)**

Année	Pays de provenance						Total
	Canada	Chili	Chine	Nouvelle-Zélande	Islande	Autres pays	
2004 (10 premiers mois)	7 157	928	37	10 915	862	82	19 981
2003	8 429	407	140	10 235	59	342	19 612
2002	8 026	955	158	11 536	-	52	20 727
2001	8 654	423	393	8 577	-	85	18 132
2000	8 381	171	635	10 286	-	96	19 569
1999	6 274	28	52	9 228	-	280	15 862
1998	5 817	22	16	9 077	-	535	15 467
1997	4 988	34	47	6 979	-	156	12 204
1996	3 500	37	41	5 971	-	83	9 632

Source : NMFS, Fisheries Statistics and Economic Division.

**TABLEAU 5.14**  
**IMPORTATIONS DE MOULES AUX É-U EN VALEUR (000 US \$)**

Année	Pays de provenance						Total
	Canada	Chili	Chine	Nouvelle-Zélande	Islande	Autres pays	
2004 (10 premiers mois)	13 608	1758	140	30 104	2 192	289	48 091
2003	15 401	765	313	27 603	147	1 476	45 705
2002	13 940	1 839	351	35 818	-	188	52 136
2001	14 220	861	1 071	27 164	-	295	43 611
2000	13 809	380	1 564	31 235	-	371	47 359
1999	10 303	61	164	22 235	-	866	33 629
1998	9 828	64	103	20 079	-	1 340	31 414
1997	8 713	94	235	14 719	-	416	24 171
1996	6 353	98	90	14 335	-	397	21 273

Source : NMFS, Fisheries Statistics and Economic Division.

## 6. MARCHÉ DES PRODUITS DE MOULES AU QUÉBEC

### 6.1 INTRODUCTION

Le chapitre 2 a identifié les principaux produits de moules disponibles pour le consommateur du Québec.

Le présent chapitre discute les principales caractéristiques de ces produits, examine brièvement leur potentiel commercial et évalue certaines opportunités commerciales.

Les sections suivantes font la revue des types de produits selon différentes caractéristiques.

Les définitions suivantes sont utilisées dans les perspectives commerciales :

- Marché faible < 20 000 livres / an
- Marché moyen : 20 000 < T < 1000 000 livres / an
- Marché important : > 1 000 000 livres / an

Les informations présentées dans ce chapitre proviennent des relevés en magasin et des documents du CTPA. Il est intéressant de noter que certains produits qui ont été répertoriés par la CTPA au cours des années 1990 ne semblent plus être sur le marché aujourd'hui.

### 6.2 PRODUITS DE MOULES À FAIBLE VOLUME

#### 6.2.1 Moules panées

##### Description

Les magasins d'alimentation du Québec ont déjà offert des moules panées. Le produit se présente généralement à l'état congelé. Il existe en Europe et en Nouvelle-Zélande.

### **Fabricants québécois / concurrence**

Il n'existe pas de fabricants connus au Québec. Il y a quelques années, un projet a avorté à cause de perspectives commerciales trop faibles.

### **Emballage / format / prix**

Emballage plastique sous vide.

### **Points de vente**

Marché de détail : poissonneries et chaînes de supermarchés.

### **Perspectives commerciales**

Faibles au Québec.

## **6.2.2 Moules fumées**

### **Description**

Les moules peuvent se vendre fumées. Dans ce cas, elles peuvent être disponibles réfrigérées, mais aussi congelées et en conserve.

### **Fabricants québécois / concurrence**

Le Québec compte quelques fabricants de ce type de produit. Atkins et Frères de Mont-Louis s'avère le fabricant principal. Voici la liste des autres fabricants : Boucanerie Chelsea (Chelsea), Fumerie québécoise (Longueuil), Fumoir Cascapédia (Cascapédia) et Fumoir Grizzly (Saint-Augustin-de-Desmaures).

Les importations demeurent faibles, mais il existe un peu de concurrence pour les moules fumées en conserve en provenance d'Espagne et d'Asie.

### **Emballage / format / prix**

Il existe plusieurs formes d'emballages, de formats et de prix pour ces produits. Les produits réfrigérés sont présentés dans des contenants en plastique, tandis que les autres se retrouvent en conserve de type boîtes de sardines.

### **Points de vente**

Marché du détail : poissonneries et chaînes de supermarchés.

Marché HRI

### **Perspectives commerciales**

Il existe un marché de niche pour la moule fumée concentré dans les périodes de fêtes. Ce marché n'est pas de grande taille et ne devrait pas croître de façon substantielle dans les prochaines années. Les entreprises offrant un produit de qualité réussiront à trouver preneur pour leurs produits.

## **6.2.3 Moules marinées**

### **Description**

Ces produits se présentent généralement sous la forme de conserves en pots de verre réfrigérés ou non. Il inclut également les moules marinées dans la saumure.

### **Fabricants québécois / concurrence**

Il existe quelques fabricants québécois de moules marinées dont Gaspé Salaisons (Les Méchins) et Pêcheries La Coquille (Caplan). Compte tenu de la facilité de conservation, plusieurs produits importés (Danemark et Hollande) sont disponibles sur le marché.

Fermes Belles Amours (Blanc Sablon) produit une moule en pots dans l'eau de mer qui se différencie donc des produits vinaigrés ou salés. Sur le plan régional, les marchés de la Côte-Nord, du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie représentent un bassin de population de l'ordre de 400 000 personnes desservies par 70 poissonneries. Plusieurs de ces marchés sont saisonniers et orientés vers le tourisme et les magasins de chaîne. De plus, les restaurants qui souhaitent ajouter un peu de chair de moules dans leurs plats peuvent s'intéresser aux moules marinées.

À Terre-Neuve, la région métropolitaine de Corner Brook compte 26 000 habitants.

### **Emballage / format / prix**

Généralement, on retrouve les moules marinées dans des pots de verre en format de 100 ou 200 grammes.

Prix : 5 \$ à 6 \$ / 100 grammes.

### **Points de vente**

Marché du détail : poissonneries et chaînes de supermarchés. On écoule souvent une part importante du volume produit auprès des touristes sur le lieu de production.

### **Perspectives commerciales**

Le marché reste de petite taille, quoique stable. Les perspectives de croissance sont limitées.

## **6.2.4 Moules décortiquées**

### **Description**

Les moules décortiquées sont d'abord cuites et retirées de leurs coquilles. Elles servent généralement à la préparation de «bouchées-cocktail».

### **Fabricants québécois / concurrence**

Aucun de connu.

### **Emballage / format / prix**

Barquettes en plastique scellées.

### **Points de vente**

Poissonneries, traiteurs.

### **Perspectives commerciales**

Faibles.

## 6.3 PLATS CUISINÉS

### Description

Il existe plusieurs variétés de plats cuisinés. Il peut s'agir de plats chauds comme des soupes, des pâtés à base de moules ou des plats froids comme des salades de moules.

### Fabricants québécois / concurrence

Quelques entreprises québécoises fabriquent et commercialisent de tels produits. Les Pêcheries Gros-Cap de Cap-aux-Meules fabriquent une soupe de moules en conserve. Le grossiste La Mer vend une salade de moules qu'il fabrique dans ses installations de Toronto.

### Emballage/Format/Prix

Boîtes de conserve de 400 g.

### Points de vente

Ces articles peuvent être vendus dans le marché de détail par les poissonneries. D'autres, comme la salade de moules, sont davantage destinés au segment HRI. Une part considérable du volume produit est souvent écoulée auprès des touristes sur le lieu de production.

### Perspectives commerciales

De telles productions peuvent être intéressantes à petite échelle, mais ne représentent pas un potentiel de marché décisif.

## 6.4 MOULES EN SAUCE

### Description

Le principal produit de cette catégorie consiste en des plats de moules en sauce congelés sous vide. Un sac de plastique épais contient les moules légèrement

cuites et la sauce. Le plat se prête bien à la cuisson au micro-onde. Il existe plusieurs choix de sauces.

### **Fabricants québécois / concurrence**

L'entreprise Madelimer, des Îles-de-la-Madeleine, vend un produit de cette catégorie sous la marque Qualimer.

La compagnie High Liner de la Nouvelle-Écosse offre un produit directement concurrent et visant les mêmes segments de marchés.

### **Emballage / format / prix**

Le produit est emballé dans une pellicule de plastique épais scellée sous vide.

Format : 450 grammes.

Prix : De 3,49 \$ / paquet à 5,49 \$ / paquet, selon le magasin.

### **Points de vente**

Marché de détail : poissonneries et supermarchés.

### **Perspectives commerciales**

Le marché de ce type de produit constitue de loin le plus important parmi l'ensemble des produits de moules. Actuellement, les ventes de ce produit au Québec sont de l'ordre du million de dollars. L'effort commercial pour vendre ces produits reste très déficient de la part des deux fabricants. Avec un effort commercial adéquat, les ventes de ce produit pourraient augmenter substantiellement.

La section suivante examine brièvement le potentiel commercial d'un plat de moules en sauce congelé sous vide destiné au secteur HRI.

## **6.5 MARCHÉ DES MOULES CONGELÉES SOUS VIDE POUR LE SECTEUR HRI**

Le segment de marché des chaînes de restaurants du Québec pour les plats de moules en sauce congelés a été examiné à cause de l'intérêt commercial qu'il

pouvait représenter. Dans ce cadre, nous avons contacté dix chaînes québécoises de restaurants, choisies sur la base des critères suivants :

- Le nombre d'unités au Québec;
- Le fait de faire partie d'une catégorie susceptible d'être intéressée par ce produit.

Le tableau suivant fournit la liste des chaînes de restaurants contactés et le guide discussion figure en annexe. La liste a été construite à partir de la liste des chaînes de restaurants du Québec publiée dans la revue « Le Chef » parue dans l'édition des mois de septembre / octobre 2004.

**TABLEAU 6.1**  
**LISTE DES CHAÎNES DE RESTAURANTS CONTACTÉES, QUÉBEC**

<b>Nom</b>	<b># unités</b>	<b>Spécialités</b>	<b>Jointes</b>
R. Saint-Hubert	86	Poulet rôti	Oui
R. Mikes	110	Pizza, grillades	Oui
R. Normandin	32	Déjeuners, pizza	Oui
Pizzeria Stratos	30	Pizza, poutine	Oui
Cora Déjeuners	52	Déjeuners	Non
Cage aux Sports	43	Grillades, poulet	Non
R. Pacini	26	Italiennes	Oui
R. Nickels	22	Grillades	Oui
La Piazzetta	25	Pizza, pâtes	Non
R. Giorgio	14	Pizza, pâtes	Oui

Source : Consultations Expansion Stratégies, Inc.

Chaque entreprise a été appelée et on laissait un message détaillé si la personne concernée n'était pas jointe à ce moment. Un minimum de deux appels par

entreprise a été effectuée. Au total, sept entreprises ont été jointes. Voici les principaux résultats qui résultent de cette étude :

- Une des entreprises jointes a fait l'essai, l'été dernier, pendant une période de huit semaines, des plats de moules en sauce congelés de une livre de marque « High Liner », un produit concurrent à celui de Qualimer. Ce produit, développé pour le marché de détail n'est pas vraiment adapté pour les restaurants. Malgré tout, le responsable de l'entreprise qualifie l'expérience de succès. Au total, il a vendu 75 livres de moules par restaurant par semaine dans l'ensemble des restaurants de l'entreprise pour un volume total de 7500 livres par semaine. Le plat se vendait autour de 14 dollars. C'est son distributeur alimentaire qui lui a présenté le produit.
- Une seconde chaîne utilise des moules en coquilles de FPI, qu'elle ajoute comme ingrédient dans des plats de linguini aux moules et aux fruits de mer. Le produit, disponible congelé, se vend en sac de plastique de deux livres. La consommation s'élève alors à plus d'une cinquantaine de livres par restaurant par semaine. La chaîne utilise ce produit depuis trois ans et semble très satisfaite des résultats. C'est également son distributeur alimentaire qui lui a vendu le produit.
- Une troisième entreprise n'utilise pas de moules congelées sous vide pour le moment, mais elle trouve l'idée intéressante. Toujours à la recherche de recettes originales, elle mentionne que c'est au promoteur de lui vendre le produit. Le début de l'année constitue un moment propice, car c'est à ce moment que l'entreprise prépare ses menus pour la prochaine saison estivale.
- Les autres chaînes jointes n'ont pas montré d'intérêt pour le produit pour les raisons suivantes :
  - Elles vendent déjà des moules fraîches et ne sont pas intéressées à changer leur façon de faire.
  - Ce n'est pas adapté à leur type de restaurant et à leur menu.
  - Cela ne correspond pas à leur positionnement stratégique.

## 7. LABELS ET MARQUES DE COMMERCE

### 7.1 DÉVELOPPEMENTS NOVATEURS

#### 7.1.1 Moules fraîches conditionnées sous atmosphère contrôlée

Il y a une dizaine d'années, un nouveau type d'emballage pour la moule vivante a été lancé en Europe : l'emballage sous atmosphère contrôlée (barquette ou sac). Il s'agit d'une barquette recouverte d'un film scellé avec un mélange d'oxygène et de dioxyde de carbone pour réduire le développement de bactéries. On utilise également cette technologie pour les filets de poisson.

Au Canada, Canadian Mussels commence la production de moules en emballage étanche dans le cadre d'une entente avec Prinse & Dingemanse des Pays-Bas sous la marque «Mussel Fresh Pack». Cette technique, connue sous l'acronyme MAP (pour Modified Atmosphere Packaging), permettrait d'allonger la durée de « vie en tablette » du produit en réduisant le développement de bactéries.

Ce conditionnement exige des moules d'une qualité et d'une propreté exemplaires, car la longévité des moules dépend du niveau de bactéries présentes au départ. Dans une des versions de ce procédé, les moules fraîches en coquilles sont placées dans des barquettes, puis scellées sous un film de matière plastique imperméable à l'eau mais perméable au gaz CO<sub>2</sub>. Les barquettes sont ensuite chargées dans un contenant étanche dans lequel on introduit du CO<sub>2</sub>. Des normes de contrôle de la qualité des plus strictes demeurent nécessaires pour éviter tout développement d'organismes pathogènes (Steve Slattery, *Packaging Australian Seafood in MAP and VP*, Département of Primary Industries and Fisheries, Queensland Government). Le coût d'acquisition d'une machine s'avère certainement plus élevé que celui d'une chaîne conventionnelle et ne peut s'envisager qu'avec un volume de production important. Canadian Mussels profite d'un contrat avec l'Europe pour se lancer dans ce projet. Aucune démarche n'a été amorcée par cette entreprise pour le marché du Québec.

Au Québec, avec les volumes actuels de production, il serait prématuré de se lancer sur cette voie pour le moment. Une veille sera nécessaire pour suivre l'évolution de ce nouveau produit.

## 7.2 LABELS POSSIBLES POUR LA MOULE VIVANTE

### 7.2.1 Norme ISO 65

L'organisation internationale de normalisation (ISO) est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de quelques 148 pays qui travaillent en partenariat avec les organismes internationaux, les gouvernements, l'industrie, le monde économique et les représentants des consommateurs pour créer un pont entre le secteur privé et le secteur public en matière de normes de qualité. Au niveau international, les normes ISO, telles l'ISO 9000 dans le domaine de la gestion d'entreprise et l'ISO 14000 en environnement, sont considérées comme les normes de qualité les plus exigeantes. L'Union Européenne et plusieurs grandes chaînes du commerce alimentaire de détail reconnaissent la norme ISO 65, qui réglemente spécifiquement la qualité des produits alimentaires. L'industrie alimentaire procède initialement par la mise au point de systèmes de contrôle de la production basés sur l'analyse des risques et des points critiques de contrôle, mieux connue sous l'acronyme HACCP, pour ensuite procéder à l'obtention de la certification ISO.

La *Newfoundland Aquaculture Industry Association* (NAIA) travaille actuellement en partenariat avec la société irlandaise IFQC Ltée afin de développer une norme de qualité pour le secteur des moules bleues conforme aux normes internationales. Les experts d'IFQC ont participé à l'élaboration du premier programme intégré d'assurance qualité des mollusques en Irlande. Le but ultime de l'initiative de la NAIA consiste à définir une première norme ISO 65 spécifiquement pour la moule bleue.

Pour les producteurs du Québec, la norme ISO 65 ne présente pas d'avantages pour le moment.

### 7.2.2 Certification biologique

Il devrait être possible, dans un proche avenir, d'obtenir une certification biologique pour la moule au Québec. En effet, des démarches en cours devraient mener à l'approbation d'une norme pour l'aquaculture dès le printemps 2005.

Le Conseil des appellations agroalimentaires du Québec (CAAQ) est l'organisme responsable de la gestion et la protection des appellations réservées au Québec. Le CAAQ a publié un projet de normes pour l'aquaculture biologique en juillet 2004. Après sa mise en consultation, on devrait en donner l'approbation au printemps 2005.

Une fois la norme approuvée, il sera possible pour des certificateurs agréés d'offrir leurs services après avoir mis au point la procédure appropriée.

Dans le cas où les producteurs de moules souhaiteraient se faire certifier, il leur faudra négocier avec un certificateur les coûts de la démarche. Ces coûts peuvent être importants, car le certificateur peut ne pas être mesure de les amortir sur un nombre important de producteurs.

Pour le marché du frais, la certification offre peu d'avantages sur le produit non certifié, car il ne devrait pas y avoir de différences marquées entre les deux produits. Si une entreprise alimentaire veut proposer un produit préparé bio, elle doit alors utiliser une moule bio. Dans ce cas, la rentabilité décidera de la pertinence d'une certification.

### **7.2.3 Appellations d'origine**

Il est possible d'indiquer l'origine du produit avec l'appellation « Aliments du Québec », régie par un organisme qui émet des certificats d'autorisation. Cet organisme demande une attestation de l'entreprise et, moyennant une cotisation annuelle, permet l'utilisation d'un logo « Aliments du Québec ».

## **7.3 LABELS POSSIBLES POUR LES PRODUITS DE MOULES**

### **7.3.1 Appellations d'origine**

L'appellation « Aliments du Québec » peut s'appliquer aux produits de moules.

### **7.3.2 Gaspésie gourmande**

L'Association gastronomique pour la promotion des produits régionaux de la Gaspésie a été créée en avril 2004. Elle remplace l'Association « Le bon goût frais

de la Gaspésie », créée en 1991 par la Fédération de l'UPA de la Gaspésie - Les Îles.

Cette association possède une marque de commerce, « Gaspésie gourmande », qui peut être utilisée par les transformateurs de produits et qui bénéficie d'un support promotionnel. L'association participe à des foires et à des expositions et fait la promotion des produits.

Cette appellation ne peut s'appliquer aux moules fraîches pour le moment. Elle n'est réservée qu'aux produits transformés.

### 7.3.3 Bon goût frais des Îles

L'appellation «Bon goût frais des Îles» couvre les produits provenant de cette région et transformés sur place. Contrairement à la règle en vigueur en Gaspésie, les moules à l'état frais peuvent être désignées par cette appellation puisqu'elles sont cultivées dans les lagunes des Îles. Comme «Gaspésie gourmande», l'association offre aux entreprises participantes un ensemble d'activités promotionnelles qui mettent les produits en valeur. Dans les deux cas, l'entreprise obtient une couverture promotionnelle qui ne lui coûte qu'une fraction de ce qu'elle devrait déboursier si elle voulait réaliser la même activité seule.

## 7.4 LES MARQUES DE COMMERCE

Les marques de commerce demeurent la propriété des entreprises et sont choisies par celles-ci en fonction de leurs orientations commerciales propres. Elles servent à identifier les produits et à les différencier de la concurrence en véhiculant des attributs spécifiques à l'entreprise. Le choix d'une marque suppose que l'entreprise investit dans la reconnaissance de la marque par le biais d'investissements en publicité, en promotion et en relations publiques.

Dans les moules, certaines entreprises de l'Î-P-É utilisent une marque, tandis que d'autres, non. Les entreprises utilisant des sacs de plastique y impriment une marque (exemples : Canadian Cove ou Canadian Mussels), alors que celles qui vendent en filets ne les identifient pas.

Pour les moules du Québec, le transformateur pourra choisir une marque et y ajouter un label régional ou national (« Aliments du Québec ») selon la stratégie commerciale choisie. Sur les plans gouvernemental ou sectoriel, un label permet d'offrir une image aidant à regrouper différents acteurs de l'industrie autour d'un thème et à promouvoir ces derniers lors d'événements de type salons professionnels (exemple : SIAL) afin qu'ils se différencient des autres régions productrices.

## 8. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES PROPOSÉES

### 8.1 INTRODUCTION

Le Québec compte trois lieux de production de moules différents et indépendants les uns des autres, soit la Gaspésie, les Îles-de-la-Madeleine et la Basse Côte-Nord. Compte tenu des distances routières qui séparent ces lieux et des obstacles géographiques, il serait peu approprié de développer une stratégie de commercialisation commune. Néanmoins, certaines actions et ressources pourront être mises en commun. Les sections suivantes présentent les orientations stratégiques pour chaque région, élaborées dans une perspective à long terme. Même si elles sont conçues dans un cadre régional, compte tenu la taille et la structure de l'industrie, des orientations stratégiques peuvent concerner directement certains intervenants locaux.

### 8.2 ÉTAT DE LA SITUATION

Dans un premier temps, voici un aperçu des faits saillants qui résument la situation de la mise en marché de la moule au Québec :

- Le marché de la moule fraîche au Québec est de l'ordre de 10 millions de livres (4,5 tonnes) et semble croître de façon régulière. Les moules sont consommées par l'intermédiaire des restaurants et traiteurs dans une proportion de 48 % et des supermarchés et des poissonneries, dans des proportions respectives de 40 % et de 12 %. Pour leur part, les compagnies alimentaires achètent peu de moules.
- Le Québec compte trois zones de productions de moules indépendantes. Aucune d'elles n'a atteint une masse critique suffisante pour donner aux producteurs une certaine flexibilité quant aux débouchés de leurs produits. Ces producteurs ont un nombre très limité de clients, généralement constitués d'entreprises de conditionnement ou de transformation. Ces dernières sont plus indépendantes parce que les moules ne constituent qu'une partie de leur production.

- ❑ Le marché des produits de moules est de faible volume. Le produit ayant le plus de potentiel est celui constitué des plats de moules en sauce congelés sous vide de type Qualimer. Jusqu'à maintenant, les efforts de commercialisation de ce type de produit ont été limités et n'ont pas rapporté les résultats escomptés.
- ❑ Les difficultés de mise en marché de la moule touchent plus particulièrement les producteurs de la Gaspésie. Il se fait un peu de conditionnement de la moule fraîche aux Îles-de-la-Madeleine pour le marché local et les producteurs vendent leurs moules à Madelimer et à une entreprise de l'Î-P-É. Le producteur de la Basse Côte-Nord conditionne lui-même son produit pour le marché local.
- ❑ Les acheteurs de moules de la Gaspésie, lesquelles sont connues des distributeurs sous le nom « Moules Marinard », perçoivent ces dernières au point de vente comme un produit bas de gamme. La moule peut être d'excellente qualité à la sortie de l'eau, mais ce qui importe en commercialisation, c'est la qualité perçue au point de vente. Pour sa part, la moule des Îles-de-la-Madeleine n'est pas connue des distributeurs qui ne font pas de distinctions régionales. Le consommateur final est encore très peu sensibilisé à l'existence de moules cultivées provenant du Québec.
- ❑ Il existe deux centres de décision majeurs pour la vente de moules fraîches. D'une part, les grandes chaînes de supermarchés sont au nombre de trois au Québec en plus des Marchés GP dans le Bas-du-Fleuve et en Gaspésie et, d'autre part, les distributeurs de poissons et fruits de mer qui sont moins d'une vingtaine et qui jouent un rôle décisionnel important auprès des poissonneries, restaurants et traiteurs.
- ❑ Le positionnement basé sur l'origine géographique du produit, soit « la moule du Québec », reçoit un accueil favorable auprès des acheteurs des chaînes de supermarchés. À qualité équivalente, ceux-ci seraient favorables à la commercialisation d'une moule du Québec.
- ❑ La situation est différente pour les distributeurs de poissons et fruits de mer qui de plus sont motivés par les exigences logistiques comme la régularité et

la fiabilité des approvisionnements, la constance de la qualité, les prix avantageux et la disponibilité 12 mois par année. Ceux-ci seront plus difficiles à convaincre de commercialiser la moule du Québec.

- Les principaux concurrents constituent les producteurs de l'Î-P-É dont la part de marché est de l'ordre de 75 % à 80 % selon la période. Ils sont établis depuis longtemps sur le marché du Québec et leurs clients ont développé un haut niveau de satisfaction vis-à-vis de leurs produits, de même qu'une grande fidélité.
- Terre-Neuve essaie depuis longtemps de pénétrer le marché du Québec, mais avec peu de succès à cause d'un problème de constance relatif à l'approvisionnement et à la qualité du produit. Leurs récents efforts déployés afin d'améliorer cette dimension avec l'ISO 65 pourraient changer la donne dans les prochaines années. **Les producteurs du Québec doivent éviter de commettre la même erreur et mettre l'accent sur la chaîne de qualité dès le début du processus de commercialisation.**
- Le prix des moules des producteurs de l'Île-du-Prince-Édouard constitue la référence sur le marché. Les prix accordés aux autres producteurs ne représentent qu'une fraction des prix de l'Î-P-É. Ce prix a été relativement stable au cours des dernières années et il devrait se maintenir selon les principaux intervenants de cette industrie.

### 8.3 STRATÉGIES POUR LA GASPÉSIE

#### 8.3.1 Enjeux et contraintes

La Gaspésie compte deux zones de production de moules (Baie-de-Gaspé et Baie-des-Chaleurs), moins d'une dizaine de producteurs et une usine de conditionnement de la moule fraîche, soit Pêcheries Rivière-au-Renard. De plus, elle compte un potentiel de développement de nouveaux sites et pourrait augmenter sa production de façon substantielle.

Pêcheries Rivière-au-Renard appartient à des intérêts privés. L'entreprise n'est pas impliquée dans la production et a pour fonctions principales le

conditionnement et la commercialisation de moules. Elle a confié le mandat de commercialisation à Pêcheries Marinard (qui fait partie de Groupe RT) qui exploite également plusieurs sites de production de moules situés dans la Baie-de-Gaspé et la Baie-des-Chaleurs. Pêcheries Rivière-au-Renard reçoit aussi des moules des autres producteurs de la région. Le conditionnement de la moule n'est pas la seule activité de l'entreprise qui traite aussi d'autres poissons et crustacés.

Malgré sa petite taille, l'industrie de la moule de la Gaspésie est très morcelée et les responsabilités des différents joueurs sont confuses et dispersées. L'industrie n'est pas intégrée comme celle de l'Î-P-É.

**Un problème majeur rencontré jusqu'à maintenant par l'industrie maricole de la Gaspésie se situe au niveau de la commercialisation de la moule.** Plusieurs distributeurs hésitent à acheter la moule de la Gaspésie en volume important. Certains en achètent de petites quantités à bas prix pour leur marché bas de gamme, mais ils refusent de remplacer leurs fournisseurs actuels, généralement de l'Île-du-Prince-Édouard. Les raisons invoquées contre la moule de la Gaspésie se situent à deux niveaux : mauvaise qualité au point de vente et manque de confiance quant à la constance des approvisionnements, au transport et aux quantités. La non disponibilité 12 mois par année constitue aussi un argument en défaveur de la moule de la Gaspésie pour les distributeurs.

Les efforts déployés au cours de l'automne 2004 pour vendre les moules de la Gaspésie ont permis d'en écouler un certain volume, mais les résultats demeurent bien en dessous des attentes au niveau de la quantité et des prix obtenus pour les produits.

Les gestionnaires de chaînes de supermarchés se disent plus ouverts à la commercialisation de la moule de la Gaspésie s'ils peuvent obtenir une qualité au point de vente comparable à celle des moules de l'Île-du-Prince-Édouard. Le respect des engagements quant aux livraisons, aux volumes et à la qualité est aussi une priorité pour cette clientèle. Par contre, la disponibilité demeure pour eux un problème de moindre importance et avec lequel ils peuvent composer. Certains d'entre eux se disent récalcitrants à traiter avec des fournisseurs québécois dans le domaine des moules suite à certaines mésaventures récentes avec des

fournisseurs locaux. Le lien de confiance avec leurs fournisseurs est donc primordial.

### 8.3.2 Orientations stratégiques

Dans ce contexte, les principales orientations stratégiques proposées sont les suivantes :

- ❑ Prendre toutes les mesures nécessaires pour bâtir un lien de confiance fort avec les clients potentiels.
- ❑ Prendre toutes les mesures nécessaires pour offrir de façon constante une qualité au point de vente de premier niveau. Ces mesures doivent être mises en place rapidement et avant d'entamer une commercialisation à grande échelle.
- ❑ Poursuivre l'approvisionnement du marché régional dans lequel les moules de la Gaspésie sont généralement bien perçues autant de la part des touristes que de la population locale.
- ❑ Viser en priorité le marché des chaînes de supermarchés en général plus réceptifs à la moule du Québec que les distributeurs. La commercialisation pourra débuter dès que la qualité au point de vente sera assurée. Cependant, les négociations peuvent commencer dès que l'organisation marketing sera en place. De plus, le recrutement des chaînes de supermarchés comme clients aura un effet d'entraînement sur les distributeurs.
- ❑ Se doter d'une Direction commerciale efficace qui assure la coordination entre les producteurs, des activités marketing et la vente du produit. Celle-ci sera responsable de l'atteinte des objectifs de vente et devra contrôler les moyens pour les réaliser.
- ❑ Atteindre le plus rapidement possible une masse critique suffisante, soit un volume de 2 à 2,5 millions de livres d'une part, pour réduire les coûts unitaires de production et élargir le nombre de débouchés pour les

producteurs et d'autre part, pour justifier financièrement une organisation commerciale adaptée aux besoins de l'industrie.

- Développer la promotion du produit autour du thème « Moule du Québec ».
- Prospector et favoriser l'implantation de fabricants de produits de moules dans la région.
- Être à l'affût des nouvelles technologies et des nouveaux produits reliés à la moule pour être en mesure de réagir rapidement à ces occasions quand elles se présentent.

### 8.4 STRATÉGIES POUR LES ÎLES-DE-LA-MADELEINE

#### 8.4.1 Enjeux et contraintes

Actuellement, les deux producteurs de moules des Îles-de-la-Madeleine vendent la plus grande part de leur production à leurs deux clients : Madelimer pour la production de produits congelés sous vide et une entreprise de moules de l'Île-du-Prince-Édouard pour le marché du frais.

Une autre partie de leur production est écoulee sur le marché local. Ce marché est captif mais limité et fortement influencé par la clientèle touristique.

Il y a quelques années, Madelimer a investi de façon importante pour la transformation de la moule, mais l'entreprise a de la difficulté à générer un volume de ventes qui permette une rentabilité. Dans ce contexte, l'arrêt des activités de transformation de moules par Madelimer enlèverait un débouché aux producteurs et constituerait un frein important à tout autre projet de même nature, même si les perspectives de marché sont intéressantes.

Dans le passé, les producteurs ont tenté la mise en marché du frais sur le marché du Québec sous la marque « Madelimoules » avec les équipements en place chez Madelimer. Comme les horaires imprécis des traversiers n'ont pas permis d'effectuer des livraisons répondant aux délais des acheteurs, cette opération a été suspendue.

Présentement, les producteurs des Îles-de-la-Madeleine utilisent une petite capacité de conditionnement de moules fraîches pour les ventes sur le marché local.

### 8.4.2 Orientations stratégiques

Les principales orientations à considérer pour les producteurs sont les suivantes :

- Continuer à desservir le marché local autant dans le marché du frais (destiné au marché de détail) que pour les entreprises de transformation locales.
- Réduire la dépendance envers les deux principaux clients en augmentant le nombre de débouchés.
- Développer les activités de transformation de la moule et capitaliser sur la présence de la principale entreprise de produits de moules du Québec qu'est Madelimer et prendre les mesures pour augmenter le niveau d'activité de Madelimer dans sa gamme Qualimer et le rendre rentable.

## 8.5 STRATÉGIES POUR LA BASSE CÔTE-NORD

### 8.5.1 Enjeux et contraintes

La Basse Côte-Nord compte un seul producteur de moules qui produit de petites quantités destinées au marché local. Une partie de sa production se vend sous forme fraîche et l'autre partie, sous forme transformée.

Le marché de proximité du producteur demeure un marché protégé, car il n'y a pas de concurrent. Le prix de vente y est plus élevé que sur les autres marchés.

Le producteur actuel veut prendre de l'expansion sur les marchés avoisinants.

### 8.5.2 Orientations stratégiques

- Continuer à desservir le marché local autant dans le marché du frais (destiné au marché de détail) que pour les entreprises de transformation locales.

- ❑ Prospector et favoriser l'implantation de fabricants de produits de moules dans la région.
- ❑ Promouvoir les moules en pots au niveau des régions avoisinantes. Le réseau des poissonneries et des comptoirs de chaînes représente un potentiel d'une centaine de points de vente.

## 9. PLAN D'ACTION POUR LA GASPÉSIE

### 9.1 CONDITIONS PRÉALABLES

Un certain nombre de conditions sont requises pour être en mesure de commercialiser les moules de la Gaspésie. Aussi longtemps que ces conditions n'auront pas été remplies, la commercialisation à grande échelle de cette moule sera difficile. Jusqu'à maintenant, l'industrie opère avec des volumes de production limités. Pour prendre de l'expansion, elle devra être gérée sur une base d'affaires et donner beaucoup plus d'importance à la fonction marketing.

Pour le moment, il existe une seule entreprise de conditionnement et de commercialisation de la moule de la Gaspésie et le succès de l'opération repose essentiellement sur cette dernière. La structure de propriété de l'entreprise est en phase de révision et pourrait être modifiée dans un futur plus ou moins rapproché.

Pour les fins de ce mandat, le plan d'action proposé s'effectue dans le cadre de la structure de commercialisation actuelle, soit par Pêcheries Rivière-au-Renard. Dans ce contexte, les conditions préalables pour faire la commercialisation de la moule de la Gaspésie sur une base d'affaires sont les suivantes :

#### **Existence d'une structure organisationnelle intégrée et efficace**

La première condition à remplir réside dans l'existence d'une entreprise de conditionnement et de commercialisation de la moule de la Gaspésie structurée qui intègre essentiellement les trois fonctions suivantes, soit :

- Coordination de l'approvisionnement en moules auprès des divers producteurs;
- Conditionnement du produit en respectant les règles de l'art dans le domaine;
- Commercialisation et vente du produit.

Ces trois fonctions peuvent difficilement être séparées sans que l'efficacité de la

commercialisation s'en voit considérablement réduite.

### **Première qualité de la moule au point de vente**

Actuellement, la qualité de la moule au point de vente ne répond pas aux attentes des acheteurs. Aussi longtemps que ce problème ne sera pas maîtrisé, il ne sera pas possible de vendre des quantités significatives de moules sur le marché du Québec.

### **Capacité d'ensachage en sacs de deux livres**

La troisième condition concerne l'offre de moules en sacs de deux livres en filets et en plastique. Actuellement, plus de 40 % du marché est constitué par les chaînes de supermarchés qui achètent en sacs de deux livres (plastique ou filet), l'autre 60 % est acheté en vrac (généralement en sacs de 25 livres) par les distributeurs. Ces derniers seront difficiles à convaincre d'acheter de la moule du Québec. La réalisation des deux conditions précédentes et l'acceptation de la moule du Québec par les supermarchés permettra d'ouvrir le segment des distributeurs.

## **9.2 ORGANISATION INTÉRIMAIRE**

Selon les représentants de l'industrie, le rythme des ventes depuis l'automne 2004 atteint un niveau de 10 000 à 15 000 livres / semaine et devrait permettre d'écouler 600 000 livres en 2005 avec le mode d'organisation commercial actuel. Les quantités disponibles pour les trois prochaines années ont été fournies par le MAPAQ. Les approvisionnements sont présentés ci-dessous :

Printemps – été 2005 : 540 000 livres seraient disponibles.

Automne 2005 : 668 000 livres seraient disponibles et pour les années suivantes, on prévoit près de 1 million de livres en 2006 .

À ces niveaux de production, les représentants de l'industrie jugent que la différence pourra être vendue sans trop de difficulté avec un léger effort en promotion.

Lorsque la production sera en mesure de passer d'un niveau de 1 million de livres à 2 ou 2,5 millions de livres, niveau requis pour qu'une usine de transformation soit rentable, la commercialisation pourra suivre un scénario de croissance.

Durant cette période transitoire, les représentants de l'industrie ont indiqué qu'ils souhaitaient poursuivre leur mise en marché selon le modèle suivi jusqu'à présent, soit :

- Ne pas doter Pêcheries Rivière-au-Renard d'une Direction commerciale et continuer à utiliser les ressources de Marinard comme agence de commercialisation;
- Limiter leurs objectifs de ventes aux capacités disponibles en Gaspésie, soit environ un million de livres par année pour les trois prochaines années.
- Ne pas se lancer dans des activités promotionnelles importantes.

Cette période sera mise à profit pour mettre en place les conditions préalables décrites à la section précédente.

Un tel scénario n'est pas rentable à moyen terme pour Pêcherie Rivière-au-Renard et ne devrait être retenu que pour faire le pont vers le scénario de croissance présenté à la section suivante.

### 9.3 SCÉNARIO DE CROISSANCE

#### 9.3.1 Hypothèses

Le plan d'action proposé dans les pages suivantes est développé dans une perspective à long terme de rentabilité. Il suppose que les conditions préalables énoncées à la section 9.1 soient entièrement remplies. Ce plan vise principalement les actions entreprises par Pêcheries Rivière-au-Renard. Les principales hypothèses sont les suivantes :

- L'objectif principal du plan en est un de rentabilité. Il s'agit de mobiliser les ressources nécessaires pour que l'usine de transformation atteigne un niveau de ventes de 2 à 2,5 millions de livres le plus rapidement possible

puisque ce niveau est généralement reconnu comme celui qui assure une rentabilité acceptable dans les conditions actuelles de prix.

- Pour atteindre ce niveau, la Direction commerciale s'approvisionnera à partir des fournisseurs actuels et leur indiquera les besoins de croissance et prospectera de nouveaux fournisseurs pour combler ses besoins tant que la production locale ne sera pas en mesure de fournir les quantités requises.
- Le plan d'action propose de fournir un niveau d'effort important pendant la phase de croissance, qui peut s'échelonner entre un et trois ans. Il est important de considérer que les concurrents sont nombreux (une demi-douzaine sur le marché du Québec), très bien organisés, possèdent une réputation établie auprès de leurs clients sans se nuire mutuellement et de nombreuses années d'expérience et de relations de confiance. Ils peuvent bénéficier d'une stratégie d'entretien de leur clientèle avec un niveau de dépenses minime. Pour notre entreprise de transformation, la situation est très différente : l'entreprise n'est pas connue, elle doit bâtir son organisation commerciale, la réputation des moules du Québec est mauvaise, les concurrents établis chercheront à limiter l'entrée du produit, etc. Il faut donc miser sur un plan d'introduction dynamique pendant une période suffisante afin d'assurer la mise en marché d'un volume annuel de 2, 5 millions de livres à un bon prix.

### 9.3.2 Direction commerciale

La Direction commerciale de l'organisme devra être composée d'une structure légère au démarrage, qui pourra être enrichie au besoin par la suite. Ce poste de directeur commercial pourrait même être rempli par le directeur général si ce dernier en a les compétences. C'est une pratique répandue dans ce genre d'entreprise.

Le directeur commercial est responsable des fonctions marketing et ventes. Au démarrage, il pourra être assisté à l'occasion par des employés de bureau ou par des collaborateurs externes. Par la suite, une petite équipe permanente pourra l'assister. Il devra faire preuve de beaucoup de souplesse et de polyvalence, car ses tâches seront variées.

### **Principales tâches**

Le directeur commercial est responsable de réaliser les objectifs de vente fixés tout en respectant les attentes des actionnaires au niveau de la rentabilité. Ses principales tâches se déclinent ainsi :

- Coordonner les approvisionnements en moules provenant des différents sites de production en fonction des besoins du marché. Cette tâche doit être remplie par l'organisme, mais pas nécessairement par le directeur commercial. Cependant, ce dernier doit être directement impliqué ;
- Implanter le plan marketing ;
- Faire les démarches de ventes auprès des clients potentiels (chaînes de supermarchés et distributeurs) ;
- Effectuer un suivi régulier auprès des clients existants et potentiels ;
- Assurer le service à la clientèle, c'est-à-dire répondre aux demandes des clients;
- Élaborer et implanter le plan de communication, incluant les emballages, la promotion ainsi que les relations publiques et gouvernementales ;
- Mettre en place et gérer un système de suivi de performance commerciale ;
- Se maintenir à l'affût des développements technologiques dans le secteur.

### **Aptitudes requises pour le poste**

Les principaux critères pour remplir cette fonction se présentent ainsi :

- Sens aigu de l'organisation et de la coordination ;

- Esprit d'initiative, dynamisme et habileté à fonctionner dans une petite organisation;
- Bonne compréhension de l'industrie;
- Formation universitaire en administration;
- Expérience dans la vente de poissons et fruits de mer, de préférence auprès des chaînes de supermarchés et des distributeurs.

### 9.3.3 Qualité

Nous avons déjà indiqué l'importance primordiale de la dimension relative à la qualité auprès des acheteurs. De plus, nous avons souligné le côté urgent d'être en mesure de régler ou du moins de maîtriser correctement le problème. Le cas échéant, nous suggérons l'approche suivante :

Confier à un expert du secteur le mandat d'émettre un diagnostic approfondi qui reverrait les pratiques actuelles de traitement et de manipulation de la moule, de la sortie de l'eau jusqu'à l'acheminement au comptoir du magasin. Une telle approche permettrait de mieux circonscrire le problème et peut-être même de le régler.

Nous pensons qu'un tel mandat doit être octroyé rapidement et devrait pouvoir être réalisé en moins d'un mois. Les bonnes pratiques de traitement et de manipulation devront être codifiées dans un guide de qualité comme l'industrie de Terre-Neuve a fait pour mieux encadrer la production et la transformation.

### 9.3.4 Politique de prix

Nous avons déjà mentionné que le prix de référence dans l'industrie est celui payé pour les moules de l'Île-du-Prince-Édouard. Cette situation pourra éventuellement changer, mais pour le moment nous n'avons perçu aucun signe en ce sens et l'on peut supposer qu'elle se maintiendra pour encore quelques années au moins. Le prix de référence varie autour de 1, 10 \$ à 1, 20 \$ / livre pour le sac de deux livres et de 27, 00 \$ à 28, 00 \$ pour le sac de 25 livres. Ces derniers prix sont les prix payés à l'entreprise de conditionnement pour des quantités livrées à l'entrepôt du

distributeur.

Advenant une plus forte demande sur le marché des États-Unis pour la moule fraîche canadienne, ces prix pourraient subir des pressions à la hausse. Pour le moment, de telles pressions ne sont pas encore perçues. Dans ces conditions, nous gardons une approche conservatrice et supposons que les prix des moules de l'Île-du-Prince-Édouard seront relativement stables au cours des deux ou trois prochaines années.

La stratégie de prix proposée consiste à offrir un prix plus avantageux que celui des concurrents, de façon à entrer sur le marché et graduellement rejoindre le niveau des concurrents. En conséquence, l'objectif de prix pour les moules de la Gaspésie est d'être en mesure de vendre au prix de référence, soit celui de l'Île-du-Prince-Édouard à l'année 3. L'échelle de croissance des prix serait la suivante :

**TABLEAU 9.1**  
**STRUCTURE DE PRIX PROPOSÉE**

<b>Format</b>	<b>An 1</b>	<b>An 2</b>	<b>An 3</b>
<b>2 livres, \$ / livre</b>	0,90	1,00	1,15
<b>25 livres, \$ / sac</b>	22,00	24,50	28,00

Ces prix sont des prix réguliers qui ne tiennent pas compte des campagnes de promotion qui pourront être effectuées conjointement avec des chaînes de supermarchés quelques fois dans l'année.

### **9.3.5 Représentation commerciale**

Nous avons mentionné que la stratégie repose prioritairement sur la vente auprès des chaînes de supermarchés. Cette vente doit se faire directement auprès des chaînes et non par l'intermédiaire des distributeurs. Évidemment, ceux-ci seront impliqués au niveau de la logistique et de la distribution, une fois que la vente aura été complétée.

### Chaînes de supermarchés

Une des premières tâches du directeur des ventes et du marketing sera de contacter les responsables des moules au siège social de chacune des chaînes de supermarchés pour faire lister son produit et définir avec chacun d'eux un programme de commercialisation de la moule de la Gaspésie dans les magasins sous leur autorité.

Le programme de commercialisation comprendra au moins les éléments suivants :

- Volumes hebdomadaires;
- Prix réguliers et promotionnels;
- Emballages : filets, plastiques, autres exigences;
- Campagnes de promotion : nombre, dates, rôle de chacun, etc.
- Publicité au point de vente : dégustations, matériel de promotion, affiches, recettes, etc.
- Visites en magasin;
- Insertions dans la circulaire;
- Logistique de distribution : qui, quand; où, etc.

Le programme de commercialisation avec les chaînes comprend des visites en magasin. Cet aspect est très important, car ce n'est pas tout de convaincre le responsable des moules au siège social. Il faut de plus inciter les gérants et les commis des rayons des poissons et fruits de mer travaillant dans les magasins à mousser la vente de la moule du Québec. Ainsi, au début de la phase de commercialisation, il sera important de visiter chacun des magasins et de rencontrer les gérants et les commis pour leur présenter les avantages qu'offre la moule de la Gaspésie, répondre à leurs questions et les inciter à conseiller la moule de la Gaspésie à leurs clients. Cette activité coûte cher, d'autant plus que les entreprises de l'Île-du-Prince-Édouard qui sont bien implantées sur le marché n'ont pas à le faire, mais elle est très importante au début de la phase de

commercialisation pour créer un climat de confiance envers le produit. Le niveau d'intensité sera plus élevé au début et diminuera avec le temps.

Il sera important de toujours garder un lien avec les gérants et les commis des magasins, car ce sont eux qui constatent les réactions de la clientèle et qui peuvent avertir si une insatisfaction se développe par rapport au produit.

### **Distributeurs**

Une fois que les chaînes de supermarchés auront intégré les moules de la Gaspésie dans leur gamme de poissons et fruits de mer, les distributeurs se laisseront convaincre à un rythme plus ou moins rapide de les intégrer à leur tour à leur gamme de produits. Les acheteurs de ces derniers seront visités pour qu'on puisse leur présenter la moule de la Gaspésie. La présentation devra mettre l'accent sur la qualité du produit, mais aussi sur la capacité de l'agence de commercialisation de remplir toutes les exigences du distributeur quant aux dates et aux heures de livraison. La constance et la régularité à tous les niveaux demeurent des éléments essentiels.

### **9.3.6 Communications et promotion**

#### **Développement du matériel**

La Direction commerciale doit préparer les emballages dans chacun des formats requis par les acheteurs. En plus des sacs de 25 livres actuels, il faut prévoir les filets de deux livres et les sacs en plastique.

En ce qui concerne le fait d'identifier les sacs plastique avec une marque telle que « La Gaspésienne », il est suggéré d'attendre que la qualité et l'organisation de la distribution soient bien rodées. De cette façon, on évite de pénaliser la marque en cas de problèmes.

Le matériel de promotion sera développé : affiches pour magasin, dépliants pour comptoirs de vente et autres articles promotionnels qui pourraient être jugés pertinents par la Direction commerciale.

Une pochette de presse sera également développée. Elle contiendra un bref profil

de l'industrie de la mariculture et de l'entreprise (entre autres des exemplaires du matériel promotionnel) : affiches en magasin, dépliants pour comptoirs de vente, etc. Ces pochettes seront utilisées pour sensibiliser les médias.

### **Visites en magasin**

Tel que mentionné précédemment, un programme de visites de magasins sera mis en place. Il consiste à former une petite équipe dont le travail sera de visiter les principaux magasins (en priorité ceux qui ont une poissonnerie).

Les représentants auront pour tâche d'informer le personnel sur la moule de la Gaspésie sur les précautions à prendre pour garder la chaîne de froid, en plus de leur fournir du matériel de point de vente et de répondre à leurs questions. La visite permettra de constituer une banque de données de contacts en magasin. Les représentants compléteront des rapports de visites pour la Direction commerciale.

Les visites pourraient être effectuées tous les trois mois la première année et ensuite se limiter aux six mois la seconde. À compter de la troisième année, des suivis téléphoniques seront suffisants.

### **Autres activités**

La Direction commerciale sélectionnera des événements promotionnels pour faire connaître la moule de la Gaspésie. Parmi les événements à considérer, mentionnons :

- ❑ Le SIAL à Montréal (tous les deux ans);
- ❑ Les foires alimentaires au cours de l'été dans différentes régions;
- ❑ Les campagnes de promotion coopératives avec les chaînes de supermarchés;
- ❑ Une campagne de relations publiques dans les médias : journaux, revues, émissions de télé, etc.
- ❑ Un site Web pour faire connaître le produit, ses principales caractéristiques,

les points de vente, etc.

### 9.3.7 Suivi de performance commerciale

Pour améliorer la performance, les résultats du plan marketing doivent être évalués régulièrement afin d'être en mesure de rajuster les moyens d'action mis en place. Cette pratique est d'autant plus importante dans le cas d'un nouveau produit ou de nouveaux segments de marché peu connus par l'entreprise.

#### Principes

La mise en place d'un tel système doit respecter les trois principes suivants :

- ❑ Les mécanismes mis en place doivent rester simples et éviter la paperasserie inutile.
- ❑ Le système doit être rigoureux et intégré au mode de gestion de l'entreprise.
- ❑ Tous doivent collaborer, mais une personne spécifique doit être responsable du bon fonctionnement du système. Dans ce cas, cette personne serait l'adjoint du directeur commercial.

#### Indicateurs à mettre en place

- ❑ Ventes / objectifs de vente.
- ❑ Ventes moyennes / client.
- ❑ Nombre de nouveaux clients.
- ❑ Nombre de clients perdus.
- ❑ Retours de marchandises.
- ❑ Nombre de plaintes.

Tous ces indicateurs sont calculés mensuellement par territoire et/ou par client, du moins pour les principaux.

## 9.4 ACTIVITÉS

### 9.4.1 Mise en place des conditions préalables

#### Structuration du système de qualité

##### **Description**

Diagnostic par un expert du secteur avec rapport et recommandations.

Préparation d'un guide de qualité à partir des guides existants et des recommandations de l'expert.

Sessions de formation des acteurs de l'industrie selon le guide.

##### **Maître d'œuvre**

SODIM et entreprises.

#### Installation de l'équipement d'emballage de deux livres

##### **Description**

Plans et devis pour installer une emballeuse pour sacs de deux livres.

Installation de la ligne et de l'équipement complémentaire, tels que de la capacité de contention additionnelle.

Choix des emballages (filets et sacs en plastique).

Développement des étiquettes.

##### **Maître d'œuvre**

Pêcheries Rivière-au-Renard.

### 9.4.2 Mise en place de la Direction commerciale

#### Fonction

On pose l'hypothèse que la direction générale assume cette fonction et

fournit le support administratif nécessaire.

## Organisation du travail

### **Description**

- ❑ Visite des producteurs et des sites de production.
- ❑ Rencontres avec les divers intervenants impliqués dans la mise en marché au cours des dernières années.

Revue des outils de gestion actuellement en place :

- ❑ Formulaires, articles de bureau, etc.
- ❑ Procédures de gestion des approvisionnements.

Recrutement soit d'un adjoint à temps partiel si la personne œuvre à l'usine de transformation, soit du personnel temporaire sur une base contractuelle.

### **Maître d'œuvre**

Pêcheries Rivière-au-Renard.

### **Budget**

Une provision budgétaire est effectuée afin de couvrir la fonction de Direction commerciale.

- ❑ An 1 : 65 000 \$
- ❑ An 2 : 70 000 \$
- ❑ An 3 : 75 000 \$

Un budget est également prévu pour l'adjoint :

- ❑ An 1 : 20 000 \$
- ❑ An 2 : 25 000 \$

- An 3 : 30 000 \$

### **Manuel d'opération commercial**

#### **Description**

Préparation du manuel d'opération décrivant les procédures à suivre pour les différentes étapes de la mise en marché. Ceci inclut les mécanismes de suivi des approvisionnements et des commandes.

Réunion avec les producteurs pour présenter les nouvelles procédures d'approvisionnement.

Réunion avec les responsables de l'usine de transformation pour présenter les nouvelles procédures de commandes et de livraison.

#### **Budget**

Inclus dans les salaires.

### **9.4.3 Activités de commercialisation**

Selon le plan proposé, les activités décrites dans cette section commencent après que les activités précédentes ont été complétées.

#### **Négociation des contrats de ventes**

##### **Description**

Rendez-vous avec les acheteurs des chaînes de supermarchés : Métro, Provigo / Loblaws et IGA / Sobeys pour faire lister les moules de la Gaspésie.

Rendez-vous avec les principaux distributeurs pour les sensibiliser à la moule de la Gaspésie.

Suivi des acheteurs par des visites et des contacts mensuels dans la période de démarrage pour identifier les irritants et apporter rapidement les mesures correctives nécessaires.

Visites sporadiques de magasins pour évaluer la situation sur le terrain.

**Budget**

Salaires du directeur et de l'adjoint.

Frais de déplacement et de représentation : 3 000 \$ / mois, étalés sur 10 mois = 30 000 \$ / an.

**Visites en magasin**

**Description**

Embauche d'une équipe volante de représentants qui auront pour tâche de visiter une sélection de points de vente pour établir un contact avec le personnel en charge des produits marins, leur présenter la moule de la Gaspésie, leur remettre des copies d'un dépliant décrivant l'industrie, l'historique de la mytiliculture en Gaspésie, la moule et les efforts mis en place pour offrir un produit de qualité. Ce dépliant sera également destiné au public et contiendra des recettes.

Session de formation de cette équipe pour qu'elle soit en mesure de bien communiquer le message et de recueillir toutes les données sur le réseau de distribution.

Organisation d'une base de données sur le réseau de distribution qui sera alimentée par le travail de l'équipe volante.

Cible :

- ❑ 400 magasins la 1<sup>ière</sup> année.
- ❑ Région de Montréal et de Québec.
- ❑ En priorité, les poissonneries dans les supermarchés et quelques poissonneries indépendantes.

Périodicité : première vague dans les jours qui précèdent le lancement.

Deuxième vague dans le mois suivant pour évaluer la phase d'introduction.

Par la suite, suivi périodique à définir selon les besoins. Pour les années suivantes, le niveau d'effort sera concentré sur les secteurs où le niveau de vente est plus faible.

### **Budget**

Année 1 : 12 semaines, 4 personnes (3 à Montréal, 1 à Québec). Budget / personne :

Salaire : 15 \$ / h x 25 h / semaine = 4 500 \$

Dépenses de déplacement et divers : 250 \$ / semaine = 3 000 \$

Budget total: 30 000 \$

Année 2 : 20 000 \$

Année 3 : 10 000 \$

### **Préparation du matériel d'emballage et de promotion**

#### **Description**

Le matériel d'emballage suivant sera nécessaire :

- ❑ Étiquette pour filets portant les informations réglementaires et la mention «Moules de la Gaspésie ».
- ❑ Sac en plastique imprimé portant les informations réglementaires et la mention «Moules de la Gaspésie ».

Le matériel promotionnel suivant sera nécessaire :

- ❑ Affiche de magasin de format « poster » en couleur,
- ❑ Dépliant pour comptoirs de magasin en couleur de format 8 1/2 x 11 plié en trois, comprenant une présentation de l'industrie des moules en Gaspésie et des recettes.
- ❑ Utilisation d'un thème du type « Découvrez les moules de la Gaspésie ».

La conception graphique du matériel promotionnel et la rédaction des textes seront confiés à une firme de communication afin de s'assurer d'obtenir un niveau de qualité professionnelle.

Pour la campagne de démarrage, les besoins sont les suivants :

- ❑ Format 2 lb : 150 000 sacs en plastique et filets (environ 50 % chaque); 75 000 étiquettes pour les filets.
- ❑ Format 25 lb : 15 000 sacs et 15 000 étiquettes pour les sacs.
- ❑ Affiches de magasins : 1 000 exemplaires
- ❑ Dépliants de point de vente : 50 000 copies

### **Budget**

Année 1: enveloppe budgétaire pour la production du matériel : 25 000 \$

Années suivantes : renouvellement des quantités : 15 000 \$ / an

## **Promotions avec les chaînes de supermarchés**

### **Description**

Des campagnes de promotion seront négociées avec les chaînes participantes, le but étant d'accroître l'intérêt pour stimuler les ventes. Chaque campagne doit mettre en évidence deux éléments :

- ❑ L'origine du produit : « Moules de la Gaspésie »
- ❑ la qualité du produit : fraîcheur - saveur

Ces campagnes ne pourront être mises en place que si la distribution est bien rodée et le contrôle de qualité, efficace.

Les campagnes seront d'une durée de deux semaines lors des périodes de pointe en termes d'approvisionnement.

Les campagnes seront prévues à des dates différentes selon les chaînes.

Elles seront ciblées par territoire.

La promotion sera basée sur un prix réduit établi par un ratio de caisses gratuites remises au détaillant selon les commandes qu'il place.

### **Budget**

Année 1: selon les objectifs de ventes, les supermarchés achèteront 6 000 caisses. Le rabais sera de 250 caisses gratuites, réparti entre les chaînes selon leurs engagements.

## **Promotions sur la notoriété**

### **Description**

Les possibilités de promotion sont très larges. Il s'agit, dans le cadre de ce plan, de fournir des indications de promotion qui pourraient être envisagées. Dans cette catégorie, on comprend des activités qui visent principalement à accroître la notoriété.

Afin de développer la notoriété de la moule de la Gaspésie, des campagnes de promotions thématiques seront proposées avec des partenaires commerciaux et les distributeurs concernés. Les thématiques pourront être les suivantes :

- ❑ Commandite d'événement : des moules pourront être proposées lors d'événements à caractère festif et populaire comme des matchs de baseball ou de soccer. Exemple : des cornets de moules frites.
- ❑ Promotion conjointe avec une brasserie. Il peut s'agir d'une brasserie canadienne ou nationale. La campagne couvrira le territoire convenu avec la brasserie. Les marchés de Montréal et Québec seront privilégiés.
- ❑ Promotion avec un fabricant de frites congelées précuites du type coupon rabais : « Achetez un sac de frites congelées et obtenez un sac de moules de la Gaspésie à prix de dégustation ».

- ❑ Journées « Moules de la Gaspésie à volonté » avec des restaurants.
- ❑ Dégustations en magasin : des firmes sont spécialisées dans l'organisation et la gestion de stand de dégustation.
- ❑ Participation à des salons professionnels comme la SIAL pour promouvoir la moule de la Gaspésie auprès de la communauté de l'industrie de la restauration.
- ❑ Participation à des expositions régionales portant sur l'alimentation à titre d'exposant avec dégustation de produit.

### **Budget**

La contribution consistera principalement en des rabais sous forme de caisses gratuites. Selon les cas, les partenaires pourraient demander une contribution aux frais de production de matériel promotionnel dédié. Le directeur commercial jugera les dossiers cas par cas en fonction de l'Impact prévu et du budget.

## **Site Internet**

### **Description**

Un site Internet demeure un outil de promotion important. Il permet de répondre aux besoins du public en matière d'information. Il rejoint rapidement les plus curieux et suscite une plus grande ouverture en ce qui a trait à l'adoption d'un nouveau produit.

Ce site doit renseigner sur l'industrie et ses origines, les produits et leur qualité.

### **Budget**

Le développement du site demande les fonds suivants :

An 1 : 5 000 \$

An 2 et an 3 : une mise à jour sera nécessaire.

#### 9.4.4 Budget de commercialisation

Compte tenu de la période transitoire décrite à la section 9.2, l'an 1 du budget de commercialisation présenté au tableau 9.3. sera l'année où la production sera prête à passer au scénario de croissance et ainsi croître de 1 million de livres à 2,5 millions de livres. Le choix de la mise en route de ce scénario dépendra des délais dans la réalisation des conditions préalables décrites à la section 9.1.

**TABLEAU 9.3**

DÉPENSES DE COMMERCIALISATION EN FONCTION DES OBJECTIFS DE VENTES

	An 1	An 2	An 3
<b>Revenus</b>			
Volume de ventes (lb)	1 000 000	1 750 000	2 500 000
Revenus	900 000	1 750 000	2 875 000
<b>Salaires relatifs à la mise en marché</b>			
Direction commerciale	65 000	68 000	75 000
Adjoint administratif	20 000	23 000	30 000
<b>Dépenses de commercialisation</b>			
Déplacements	30 000	30 000	30 000
Salons	5 000	10 000	10 000
Promotions	20 000	50 000	80 000
Visites en magasin	30 000	20 000	10 000
Matériel / point de vente	25 000	15 000	15 000
Frais de bureau	10 000	10 000	10 000
Site Internet	5 000	5 000	5 000
<b>Sous-total</b>	<b>125 000</b>	<b>140 000</b>	<b>160 000</b>
<b>Dépenses (¢/ livre)</b>	<b>12,5 ¢</b>	<b>8,0 ¢</b>	<b>6,4 ¢</b>

Source : Estimation Expansion Stratégies inc.

## 10. PLAN D'ACTION POUR LES ÎLES-DE-LA-MADELEINE

Pour les Îles-de-la-Madeleine, les orientations stratégiques présentées à la section 8.4 soulignent la dépendance des producteurs envers un très petit nombre de clients. Cette situation a incité les producteurs à prendre diverses initiatives au cours des vingt dernières années pour trouver des solutions originales. Certaines ont du succès et se poursuivent tandis que d'autres ont échoué. Dans ce contexte, le plan d'action doit tenter de poursuivre les efforts déjà entrepris pour renforcer les liens avec les clients actuels et prospecter de nouveaux clients.

### 10.1 PROMOTION SUR LE MARCHÉ LOCAL

#### a) Contexte

L'approvisionnement du marché local devrait s'accompagner d'un effort promotionnel pour faire connaître la moule des Îles et l'industrie qui la développe. Même si les producteurs pensent que leur produit est connu, ils auront avantage à accroître la notoriété pour que le consommateur fasse un lien entre l'expérience d'avoir apprécié un plat de moules aux Îles alors qu'il était en vacances et la possibilité de retrouver cette expérience avec des produits disponibles dans son supermarché près de chez lui. Les outils qui peuvent contribuer à cet effort se décrivent ainsi :

- ❑ Le Centre d'interprétation de la mariculture joue un rôle important en ce sens et doit être soutenu afin qu'il puisse continuer à informer les touristes.
- ❑ Un dépliant sur l'industrie pourrait être mis à la disposition des clients dans les poissonneries et les restaurants.
- ❑ Des visites chez les producteurs peuvent contribuer à vulgariser la production de moules, encore mal connue du grand public.

Ces efforts vont graduellement contribuer à bâtir la notoriété des moules des Îles-de-la-Madeleine auprès des touristes qui constituent en bonne partie la clientèle dans les grands marchés du Québec.

**b) Activité : campagne de notoriété locale**

**Description**

Cette campagne vise une clientèle précise : les touristes. Elle tend à établir le fait qu'il y a une industrie de la moule aux Îles, que le produit est de haute qualité, etc.

Elle cherchera également à faire le lien entre l'expérience de la dégustation en vacances et la disponibilité du même produit, sous forme congelée, dans son supermarché : une façon de se rappeler les vacances aux Îles. Pour arriver à ce résultat, des dépliants seront produits et mis à la disposition des kiosques d'information touristiques dans les hôtels, restaurants, centres d'attractions, etc.

**Budget**

Feuillet 3 x 8 ½ décrivant l'industrie, les occasions de dégustations aux Îles, etc.

10 000 copies @ 5 ¢ = 500 \$

## **10.2 DÉBOUCHÉS POUR LES MOULES FRAÎCHES**

**a) Contexte**

À part de petits volumes pour le marché local, les producteurs vendent leur production à Madelimer ou à des usines de transformation qui ne sont pas situées sur le territoire. Actuellement, ils vendraient à une usine de transformation de l'Île-du-Prince-Édouard. Les producteurs font un effort constant pour maintenir et élargir leur base de clients. Il demeure important de continuer à chercher de nouveaux clients à cet endroit afin d'élargir la base et ainsi, réduire le risque d'affaires des producteurs. Ces derniers devront entretenir les contacts avec les différentes entreprises de transformation de l'Île-du-Prince-Édouard et leur faire connaître

régulièrement la qualité et la disponibilité de leurs produits.

**b) Activité : campagne de développement d'affaires à l'Î.-P.-É.**

**Description**

Les producteurs de moules maintiennent leur programme de visites et de rencontres régulières avec les entreprises de moules de l'Î.-P.-É.

**Budget**

Assumé par les producteurs.

**10.3 PLAN DE RÉORGANISATION DE LA MARQUE « QUALIMER »**

**a) Contexte**

Actuellement, la direction de Madelimer considère que la ligne de produits « Qualimer » n'est pas rentable. Elle reconnaît qu'il y a un marché autant dans le détail que dans la restauration, mais aussi qu'elle n'a pas été en mesure d'atteindre un niveau de rentabilité acceptable à cause d'un volume de ventes insuffisant et pour un niveau de prix trop bas.

Dans ce contexte, la première démarche à entreprendre consiste à monter un plan de réorganisation pour définir les conditions de rentabilité et les investissements requis pour y arriver.

**b) Activité : étude de faisabilité du projet**

**Description**

Le plan de réorganisation sera basé sur une étude de faisabilité détaillée qui déterminera les conditions pour mettre sur pied un projet rentable. Une analyse approfondie du produit est nécessaire pour faciliter une compréhension plus précise des facteurs qui expliquent les difficultés rencontrées et les méthodes pour contrer ces problèmes. Il faut rappeler que plusieurs autres entreprises de transformation de moules produisent des moules congelées et semblent investir dans cette avenue. Le plan devra

couvrir les quatre aspects suivants :

□ Aspects techniques

Le plan examinera les aspects de coûts de production avec la chaîne de production actuelle et avec une chaîne plus mécanisée afin d'établir les points morts et les volumes de ventes à atteindre sur un horizon donné.

□ Aspects de commercialisation

Une étude plus approfondie du marché devra être entreprise. Elle couvrira les trois principaux segments marchés que sont la vente au détail, la restauration et l'exportation. Elle comprendra les activités suivantes :

- Caractérisation de chacun des segments de marché;
- Élaboration de la stratégie commerciale et choix du ou des segment(s) à exploiter;
- Préparation d'un plan de commercialisation détaillé;
- Préparation de listes de clients potentiels;
- Visites d'une sélection d'acheteurs pour évaluer les quantités et les conditions d'entrée : ces activités devraient porter sur les marchés de l'Est du Canada et du Nord-Est américain;
- Élaboration d'une politique de prix;

□ Entente de partenariat

L'étude devrait examiner la possibilité d'avoir un entente de partenariat avec un producteur de l'Î-P-É pour lequel Madelimer pourrait être un sous-traitant et produire à forfait.

- ❑ Aspects financiers et rentabilité

Cette étude devra être incorporée à la revue technique pour évaluer la rentabilité de la réorganisation et évaluer les facteurs de succès pour que la direction de Madelimer puisse décider de l'avenir de la gamme « Qualimer ».

### **Budget**

À spécifier : de 75 000 à 100 000 dollars.

#### **c) Activité : étude de prix de revient des produits**

Pour que les producteurs et les transformateurs potentiels puissent mieux cerner les occasions d'affaires, il serait utile de préparer des fiches de prix de revient pour les principales catégories de produits afin de les guider dans leurs orientations de développement. Les fiches porteraient sur les produits suivants :

- ❑ Moules congelées entières en sacs, avec ou sans sauce.
- ❑ Moules en conserve, en pots de verre et en boîtes métalliques.
- ❑ Moules décortiquées, congelées, mélangées ou non à d'autres fruits de mer, etc.

Cette analyse des prix de revient pourrait être réalisée pour chacune des régions.

## **10.4 SCÉNARIO DE COMMERCIALISATION : PRODUITS DE MOULES CONGELÉS**

Ce scénario a pour but de fournir des éléments de réflexion pour l'organisation commerciale d'une entreprise produisant une gamme de produits de moules congelées aux Îles-de-la-Madeleine. Il peut s'appliquer à une entreprise existante ou à une nouvelle entreprise sur le territoire.

Ce scénario s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- ❑ Atteindre un volume de ventes de 1 million de livres sur trois ans pour être rentable;
- ❑ Réaliser ce volume de ventes sur les marchés du Québec, de l'Ontario et du Nord-Est des États-Unis dans les créneaux des chaînes de supermarchés et de la restauration.

### **Activité 1 : plan de commercialisation**

Se doter d'une stratégie et d'un plan de commercialisation détaillés.

### **Activité 2 : mettre sur pied une équipe commerciale**

#### **Description**

- a) Recruter un directeur commercial dont les principales tâches seraient les suivantes :
- ❑ élaborer et implanter le plan marketing;
  - ❑ choisir les territoires à développer;
  - ❑ faire des présentations auprès des clients corporatifs et des distributeurs;
  - ❑ superviser le service à la clientèle et s'assurer de son bon fonctionnement;
  - ❑ élaborer et implanter le plan de communication;
  - ❑ sélectionner, organiser et participer aux salons et aux expositions pertinentes;
  - ❑ mettre en place et gérer un système de suivi de performance commerciale.
- b) Recruter un responsable du service à la clientèle dont les principales tâches sont les suivantes :
- ❑ Assurer un suivi des commandes effectuées par téléphone,

télécopieur ou Internet;

- recevoir les appels des clients et les assister dans la résolution des problèmes de toute nature;
- s'assurer que chaque demande d'un client soit résolue à son entière satisfaction;
- mettre à jour le site Web;
- effectuer les autres tâches demandées par le directeur général.

c) Aménager des locaux pour l'équipe

d) Élaborer le plan d'action

### **Budget**

La masse salariale est composée du salaire du directeur (65 000 \$ la première année) et de celui du responsable du service à la clientèle (30 000 \$ la première année). La masse salariale de 95 000 \$ l'année 1 passe à 105 000 \$ l'année 2 et à 115 000 \$ l'année 3.

Les frais de bureaux sont fixés à 2 000 \$ par mois pour les espaces et les dépenses reliées.

## **Activité 3 : représentation et établissement d'un réseau de clients**

### **Description**

- Faire des présentations auprès des acheteurs ciblés dans les différents territoires.
- Négocier des commandes d'essai.
- Remplir ces commandes avec un mécanisme de support promotionnel sur mesure afin d'effectuer un suivi de la période d'essai.

### **Budget**

Le coût principal est constitué des dépenses de déplacement. Elles sont établies à 20 000 \$ l'année 1 et une augmentation est prévue au cours des deux années suivantes.

#### **Activité 4 : promotion et support du produit**

##### **Description**

- ❑ Effectuer un suivi auprès des acheteurs pour obtenir des commandes fermes plus importantes.
- ❑ Mettre en opération un plan de promotion sur mesure avec l'acheteur, tel un programme de dégustation en magasin, une publicité dans la circulaire, etc.
- ❑ Exemples d'activités promotionnelles :
  - Support publicitaire pour faire connaître le nom du produit dans les revues et magazines de type « Trade » qui sont lus par les utilisateurs potentiels. Les principales revues pour le marché du Québec sont : *L'Actualité alimentaire*, *L'alimentation*, *Le Chef*, etc.;
  - Participation aux salons / expositions (SIAL, foires alimentaires, etc.);
  - Rédaction d'articles décrivant l'industrie de la moule et les activités de l'entreprise dans ce créneau;
  - Commandites d'activités professionnelles en restauration;
  - Activités de promotion dans les magasins sous forme de dégustations;
  - Mise en place d'un site Web dédié aux produits et à l'entreprise.

##### **Budget**

Le programme de promotion en magasin est calculé à partir d'un bassin de 500 supermarchés répartis dans les territoires du Québec et de l'Ontario. Un budget de 250 \$ par magasin est prévu pour les dégustations et la promotion reliée. La promotion touchera 100 magasins la première année, 200 la deuxième année et 500 la troisième année.

Un budget de 50 000 \$ / an est réservé pour la promotion des moules du Québec ou celles des Îles-de-la-Madeleine auprès des clientèles de chaînes de restaurants et selon les clientèles visées.

### **Activité 5 : développer la notoriété de la marque**

#### **Description**

- Une première catégorie d'activités s'oriente vers le développement de la notoriété dans l'industrie de la distribution alimentaire et de la restauration. Ces activités comprennent la participation à des expositions professionnelles telles que Boston Seafood et le SIAL pour faire connaître la marque auprès des acheteurs, des chefs cuisiniers, des conseillers en alimentation, etc.
- L'autre catégorie d'activités vise la clientèle grand public et comprend la participation à des événements grand public portant sur la cuisine pour faire connaître le produit aux consommateurs.
- Un site Internet sera développé pour appuyer les efforts de notoriété.

#### **Budget**

Le budget est fixé à 50 000 \$ / an. Il comprend la préparation de matériel de relations publiques pour les revues en alimentation comme *l'Actualité alimentaire*, *Le Chef*, *La revue l'Alimentation*, etc. Une partie pourra être consacrée à la publicité dans ces revues. À titre indicatif, une publicité de ¼ de page dans les trois revues coûte environ 6 000 \$ pour chaque parution.

### **Sommaire du budget**

Le tableau 10.1. résume le budget de commercialisation. Ce budget est seulement indicatif et devra être revu en détail dans le cadre d'un projet spécifique.

**TABLEAU 10.1**  
GAMME DE MOULES CONGELÉES - BUDGET DE COMMERCIALISATION

	An 1	An 2	An 3
<b>Ventes</b>			
Volume de ventes (lb)	250 000	600 000	1 000 000
<b>Salaires relatifs à la mise en marché</b>			
Directeur commercial	65 000	70 000	75 000
Responsable du service à la clientèle	30 000	35 000	40 000
<b>Dépenses de commercialisation</b>			
Frais de bureau	24 000	24 000	24 000
Déplacements	20 000	25 000	30 000
Salons professionnels	50 000	50 000	50 000
Promotions en magasin	75 000	100 000	175 000
Promotions grand public	50 000	50 000	50 000
<b>Sous total</b>	<b>219 000</b>	<b>249 000</b>	<b>329 000</b>
<b>Dépenses (¢/ livre)</b>	<b>87,6 ¢</b>	<b>41,5 ¢</b>	<b>32,9 ¢</b>

Source : Estimation Expansion Stratégies inc.

### Calendrier des activités

Le tableau 10.2 résume le calendrier des activités pour les Îles-de-la-Madeleine.

**TABLEAU 10.2**  
**CALENDRIER DES ACTIVITÉS POUR LES ÎLES-DE-LA-MADELEINE**

<u>Secteur/ activité</u>	Mai	Ju	Jui	Ao	Sep	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Ma	Av
Campagne de promotion locale												
Plan de réorganisation de « Qualimer »												
Alternative : prospection d'investisseurs												
Scénario de lancement de la moule « Option Madelimer »												

## 11. PLAN D'ACTION POUR LA BASSE CÔTE-NORD

Les orientations stratégiques pour la Basse Côte-Nord tiennent compte de l'isolement du transformateur et des contraintes logistiques. Le plan d'action vise à exploiter le mieux possible les occasions d'affaires régionales en misant sur un contact le plus étroit possible avec les intermédiaires de distribution.

### 11.1 SCÉNARIO DE VENTES

Sur la base des données de production du MAPAQ, un scénario de ventes hypothétique est proposé dans cette section. Ce scénario permet de proposer un programme d'activités en commercialisation que l'entreprise ajustera en fonction de ses priorités.

Il est considéré que le marché du frais représente de 10 000 à 15 000 livres et la différence est destinée à la mise en pots. Considérant un rendement en chair de 40 %, 1 livre de moules fraîches donne environ 1,12 pot.

**TABLEAU 9.7**  
SCÉNARIO DE VENTES – BASSE CÔTE-NORD

	<b>2005 (7 mois)</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Revenus			
Volume de ventes (lb)	30 000	64 000	72 000
Volume pour vente en frais (lb)	10 000	12 000	15 000
Volume pour les pots (lb)	20 000	52 000	57 000
Nombre de pots (160 g / pot)	22 400	58 240	63 840
Nombre de caisses (12 p / c)	1 867	4 853	5 320

Source : Estimations Expansion Stratégies inc.

## 11.2 DÉVELOPPEMENT DE LA LOGISTIQUE POUR LE FRAIS

Pour le marché du frais, alors que la contrainte principale est le transport, l'entreprise de transformation s'assurera d'identifier tous les moyens de transport dans les régions limitrophes qui sont susceptibles de pouvoir acheminer des caisses de moules dans les conditions appropriées. La construction d'une nouvelle usine permettra à la région de mettre en marché les moules fraîches dans des zones comme les villages de la côte du Labrador. Ces moyens peuvent être saisonniers ou intermittents et représenter des occasions de marché. Ceci peut inclure les bateaux de croisière, les petits avions, etc. L'entreprise cherchera à maintenir ces contacts actifs de façon à profiter de toutes les occasions qui pourraient se présenter.

## 11.3 DISTRIBUTION DE LA MOULE EN POTS

Actuellement, le volume de moules en pots est écoulé localement avec une structure de prix et de coût très avantageux pour l'entreprise. En vendant directement au public ou aux détaillants, l'entreprise économise sur les coûts de distribution.

Aussi, l'entreprise ne disposera pas du même avantage sur les marchés plus éloignés.

Pour la moule en pots, le potentiel régional est de 400 000 personnes pour l'ensemble de la Gaspésie, du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord. À ce marché, il est possible d'ajouter les villages du Labrador et la région de Corner Brook à Terre-Neuve.

De plus, le produit offert par Ferme Belles-Amours est unique, car il est le seul sur le marché uniquement conservé dans l'eau de mer.

Le volume de pots est de l'ordre de 2 000 caisses à 5 000 caisses, ce qui représente une quantité relativement faible. Pour développer la distribution, plusieurs activités sont proposées.

## 11.4 ACTIVITÉS

### Organisation du réseau de distribution

#### **Description**

La distribution de la moule en pots s'effectue grâce aux poissonneries et aux comptoirs d'épicerie. Ces détaillants sont approvisionnés par des distributeurs alimentaires régionaux. L'objectif sera de sélectionner les principaux distributeurs et d'y entreposer un certain stock pour desservir la clientèle de son territoire.

#### **Budget**

Pour les trois prochaines années, les quantités demeurent limitées. Il est préférable de travailler avec les distributeurs les plus enclins à absorber le volume. Le prix aux distributeurs constituera environ la moitié du prix de détail pour couvrir les marges du distributeur et du détaillant.

Un budget minimum a été alloué pour couvrir une partie des salaires et des dépenses de déplacement. Les montants prévus sont de 8 000 \$ en 2005 et de 25 000\$ pour chacune des années suivantes.

### Promotion

#### **Description**

Compte tenu des volumes de caisses de pots disponibles, les efforts en promotion doivent être à la mesure des ressources. Le publipostage peut être un outil de promotion peu coûteux et efficace pour ce genre de produit. Il nécessite la préparation d'une liste de points de vente dans le territoire visé (poissonneries, gérants d'épicerie, boutiques spécialisées, etc.). Au total, le bassin de points de vente au détail sera de l'ordre d'une cinquantaine de magasins.

Ces points de ventes recevront régulièrement une lettre de l'entreprise avec un dépliant sur le produit, la liste de prix, les distributeurs qui tiennent ce

produit dans leurs entrepôts, etc. De cette façon, l'entreprise sensibilisera les poissonniers à son produit, obtiendra une certaine visibilité et stimulera la demande auprès des distributeurs.

Un dépliant destiné aux consommateurs pourra aussi être développé. Il décrira le produit et proposera des recettes. Le mode de diffusion se résumera à ajouter une douzaine de dépliants par caisse.

### **Budget**

Pour les trois ans, le nombre de dépliants requis est d'environ 150 000. Un budget de 75 000 \$ est prévu pour les trois années. Il couvrira les dépenses de production des dépliants, les envois postaux et des publicités présentées dans certains journaux régionaux.

## **Ouverture auprès des chaînes**

### **Description**

L'entreprise devrait considérer la possibilité de pénétrer les grandes chaînes si ses prévisions de volume de production le permettent. Il faut aussi vendre un produit conforme aux réglementations pour envisager cette démarche. Dans ce cas, l'entreprise devra rencontrer les acheteurs des chaînes avec des échantillons de produits, une fiche descriptive de l'entreprise faisant état de son historique, ses activités, ses volumes de production et ses prix.

### **Budget**

Aucun budget n'est prévu pour les trois prochaines années.

### Résumé du budget de commercialisation

Le budget a été établi en fonction des volumes de ventes et sur la base d'une contribution d'environ 11 \$ la caisse. Il est présenté au tableau 9.8. Le budget de dépenses de commercialisation, excluant les salaires, est de l'ordre de 17% à 20% à du prix de gros selon les volumes vendus.

**TABLEAU 9.8**  
BUDGET DE COMMERCIALISATION – BASSE CÔTE-NORD

	2005 (7 mois)	2006	2007
<b>Revenus</b>			
Nombre de caisses (12 p/c)	1 867	4 853	5 320
Base : environ 11 \$ / la caisse	20 000	55 000	58 000
<b>Dépenses</b>			
Main-d'œuvre	5 000	20 000	20 000
<b>Dépenses de commercialisation</b>			
Déplacements	3 000	5 000	5 000
Matériel de promotion	12 000	30 000	33 000
<b>Sous total</b>	<b>15 000</b>	<b>35 000</b>	<b>38 000</b>
<b>Dépenses (\$/ caisse)</b>	<b>8,03</b>	<b>7,21</b>	<b>7,14</b>