

2010

**Étude sur la chaîne de valeur et la gouvernance territoriale
de la filière halieutique : *Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine***

RIOUX C., LÉVESQUE M.-C., KLEISER M., BRÊTHES J.-C., TITA, G. et GAGNON L.

ÉTUDE SUR LA CHAÎNE DE VALEUR ET LA GOUVERNANCE TERRITORIALE DE LA FILIÈRE HALIEUTIQUE : *GASPÉSIE – ÎLES-DE-LA-MADELEINE*

Claude RIOUX¹, Marie-Claude LÉVESQUE¹, Marthe KLEISER¹, Jean-Claude BRÊTHES², Guglielmo TITA^{3†} et Luc GAGNON³

¹ Département des sciences de la gestion
Université du Québec à Rimouski
300, allée des Ursulines, Rimouski (Québec) Canada G5L 3A1

² Institut des Sciences de la mer de Rimouski (ISMER)
Université du Québec à Rimouski
310, allée des Ursulines, Rimouski (Québec) Canada G5L 3A1

³ Centre de recherche sur les milieux insulaires et maritimes (CERMIM)
Université du Québec à Rimouski
37, ch. Central, C.P. 2280, Havre-aux-Maisons
Îles-de-la-Madeleine (Québec) Canada G4T 5P4
Courriel : cermim@uqar.qc.ca

† Auteur pour la correspondance

Rapport présenté à la Conférence Régionale des Élu(e)s Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
21 juin 2010

Ce document doit être cité comme suit :

Rioux C., Lévesque M.-C., Kleiser M., Brêthes J.-C., Tita G. et Gagnon L. (2010). *Étude sur la chaîne de valeur et la gouvernance territoriale de la filière halieutique : Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine*. Centre de recherche sur les milieux insulaires et maritimes (CERMIM), Îles-de-la-Madeleine (Québec), Rapport présenté à la Conférence régionale des élu(e)s Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, v + 95 p.

TABLES DES MATIÈRES

Liste des figures	iv
Liste des tableaux.....	v
RÉSUMÉ.....	1
1. INTRODUCTION	6
1.1. CONTEXTE	6
1.2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	6
1.3. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	7
1.3.1. Définition d'une chaîne de valeur	7
1.3.2. Analyse de la chaîne de valeur	7
1.3.3. Approche organisationnelle.....	8
1.3.4. Notion territoriale de la gouvernance.....	8
1.3.5. Chaînes de valeurs visées	8
2. ANALYSE DES CHAÎNES DE VALEURS	10
2.1. INDUSTRIE DU HOMARD AMÉRICAIN (<i>HOMARUS AMERICANUS</i>)	10
2.1.1. Analyse de la chaîne de valeur	10
2.1.2. Analyse de la marge bénéficiaire brute	16
2.1.3. Synthèse	22
2.2. INDUSTRIE DU CRABE DES NEIGES (<i>CHIONOECETES OPILIO</i>)	22
2.2.1. Analyse de la chaîne de valeur	23
2.2.2. Analyse de la marge bénéficiaire brute	28
2.2.3. Synthèse	32
2.3. INDUSTRIE DE LA CREVETTE NORDIQUE (<i>PANDALUS BOREALIS</i>)	33
2.3.1. Analyse de la chaîne de valeur	34
2.3.2. Analyse de la marge bénéficiaire brute	37
2.3.3. Synthèse	43
2.4. SYNTHÈSE ET CONCLUSION	44
2.4.1. Capture.....	44
2.4.2. Transformation	44
3. ORGANISATION, STRUCTURATION ET SOUTIEN À LA FILIÈRE HALIEUTIQUE	46
3.1. CHAÎNE DE VALEUR ET ALLIANCE STRATÉGIQUE.....	46
3.2. LES PARTIES PRENANTES OU LA GOUVERNANCE INTERNE EN RÉGION MARITIME	49
3.3. LA GOUVERNANCE EXTERNE	51
3.4. ÉLÉMENTS SAILLANTS CONCLUSIFS	54
3.5. DES PISTES ACTUELLES DE COLLABORATION.....	55
4. COORDINATION ET GOUVERNANCE TERRITORIALE	59
4.1. EXEMPLES DE GOUVERNANCE TERRITORIALE	59
4.2. CONCLUSION.....	65
4.3. QUELQUES SUGGESTIONS DE PROJETS STRUCTURANTS	65
4.4. CONSIDÉRATIONS FINALES.....	71
5. CONCLUSION GÉNÉRALE.....	74
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	76
ANNEXE I : Activités de consultation pendant l'étude	80
ANNEXE II : Complément d'information sur la filière halieutique régionale	81

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Démarche générale de l'étude.	9
Figure 2. Volume et valeur des débarquements de homard, région GÎM (1998-2008).....	11
Figure 3. Chaîne de valeur du homard (vivant) en Gaspésie (2008)* (compilée à partir d'entretiens avec des intervenants de l'industrie). Les pourcentages indiquent les volumes transigés d'un maillon à un autre de la filière. Lorsque possible on indique aussi le nombre d'acteurs par maillon. Les prix moyens à la livre sont indiqués. HRI : hôtellerie, restauration, institution.	12
Figure 4. Chaîne de valeur du homard (vivant) aux Îles-de-la-Madeleine (2008)* (compilée à partir d'entretiens avec des intervenants de l'industrie). Les pourcentages indiquent les volumes transigés d'un maillon à un autre de la filière. Lorsque possible on indique aussi le nombre d'acteurs par maillon. Les prix moyens à la livre sont indiqués. HRI : hôtellerie, restauration, institution.....	13
Figure 5. Débarquements mensuels de homard au Canada et aux É-U, et prix moyen (2002-2006)*	15
Figure 6. Volume et prix au débarquement en région GÎM et en Nouvelle-Angleterre (2008).	16
Figure 7. Frais variables d'exploitation moyens par homardier de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (2004). ..	17
Figure 8. Frais d'exploitation et revenus bruts moyens par homardier de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (2004).....	18
Figure 9. Répartition de la valeur, par type de produits transformés de homard, en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine (2006) (données de MPO, Services statistiques).	19
Figure 10. Volume et valeur des débarquements de homards et des produits transformés expédiés des usines, Gaspésie (2003-2006) (données de MPO, Services statistiques).....	21
Figure 11. Volume et valeur des débarquements de homard et de produits transformés expédiés des usines, aux Îles-de-la-Madeleine (2003-2006) (données de MPO, Services statistiques).	21
Figure 12. Volume des débarquements de crabe des neiges au Québec et variation du prix au débarquement sur prix moyen (2,31\$/lb) (données de MPO, Services statistiques).....	23
Figure 4. Chaîne de valeur du crabe des neiges, région GÎM (2008)* (compilée à partir d'entretiens avec des intervenants de l'industrie). Les pourcentages indiquent les volumes transigés d'un maillon à un autre de la filière. Lorsque possible on indique aussi le nombre d'acteurs par maillon. Les prix moyens à la livre sont indiqués. HRI : hôtellerie, restauration, institution.	25
Figure 14. Volume des exportations de crabe des neiges préparé ou en conserve du Québec, 1998-2008) (données de MPO, Services statistiques).	26
Figure 15. Prix du crabe des neiges au débarquement, provinces maritimes (1998-2008) (données d'après MPO, Services statistiques et Haché, 2009).....	27
Figure 17. Volume et valeur des débarquements de crabe des neiges et produits transformés expédiés des usines, aux IDM (2003-2006) (MPO, Services statistiques).....	32
Figure 18. Volume des débarquements de crevettes nordiques au Québec et variation du prix au débarquement sur prix moyen (0,69\$/lb) (MPO, Services statistiques).	33
Figure 19. Chaîne de valeur de la crevette nordique gaspésienne (2006)* (compilée à partir d'entretiens avec des intervenants de l'industrie). Les pourcentages indiquent les volumes transigés d'un maillon à un autre de la filière. Lorsque possible on indique aussi le nombre d'acteurs par maillon. Les prix moyens à la livre sont indiqués. HRI : hôtellerie, restauration, institution.	35
Figure 20. Prix moyen au débarquement de la crevette du Golfe, provinces maritimes (1998-2008) (compilées à partir MPO, Services statistiques et Lessard, 2009).	38
Figure 21. Frais variables moyens par crevettier B du Québec (2004) (MAPAQ, 2006a).	39
Figure 22. Évolution des revenus bruts et des frais d'exploitation des crevettiers B (1999-2006) (MAPAQ, 2006a)...	40
Figure 23. Volumes et prix par type de produits transformés de la crevette nordique, Gaspésie (2006) (MPO, Services statistiques).	41

Figure 24. Volume et valeur des débarquements et des produits transformés expédiés des usines, en Gaspésie (2003-2006) (MPO, Services statistiques).....	42
Figure 25. Ventilation des coûts de production et marge bénéficiaire de la transformation de la crevette nordique (2006) (MAPAQ, 2006a).....	43
Figure 26. La chaîne de valeur selon Porter.....	47

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Marge bénéficiaire brute moyenne dégagée par homardier suivant les différentes zones de pêche en Gaspésie (2004) (données sources : MPO, 2006c).....	18
Tableau 2. Marge bénéficiaire brute moyenne dégagée par homardier de la zone de pêche 22 aux Îles-de-la-Madeleine (2004) (données sources : MPO, 2006d).....	18
Tableau 3. Valeur moyenne des produits de homard expédiés des usines en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine (données de MPO, Services statistiques).....	20
Tableau 4. Volume des exportations de crabe des neiges du Québec (2006-2008) (Haché, 2009).....	24
Tableau 5. Valeur des exportations de crabe des neiges du Québec (2006-2008) (Haché, 2009).....	24
Tableau 6. Valeur des importations québécoises de crabe (toutes espèces confondues) par pays (2006-2008).....	26
Tableau 7. Marge bénéficiaire brute moyenne dégagée par crabier des zones 12A (1998, 2000, 2001, et 2004) et 12B (1998), Gaspésie (MPO, 1999a.b; MPO, 2003a; MPO, 2006a).....	28
Tableau 8. Marge bénéficiaire brute moyenne par crabier de la zone 17, Gaspésie (2000-2001) (MPO, 2003b).....	29
Tableau 9. Marge bénéficiaire brute moyenne par crabier de la zone 12C, IDM (1999-2000) (MPO, 2002).....	29
Tableau 10. Marge bénéficiaire brute moyenne dégagée par crabier de la zone F, IDM (2001-2005) (MPO, 2007).....	29
Tableau 11. Valeur moyenne (\$/kg) des produits du crabe des neiges expédiés des usines en région GÎM (2006) (MPO, Services statistiques).....	31
Figure 16. Volume et valeur des débarquements de crabe des neiges et de produits transformés expédiés des usines, en Gaspésie (2003-2006) (MPO, Services statistiques).....	31
Tableau 12 : Exportations québécoises totales de crevettes, par pays, de 2006 à 2008 (Statistique Canada, 2009).....	36
Tableau 13 : Valeur des importations canadiennes de crevette par province (2005-2007) (Lessard, 2009).....	37
Tableau 14 : Valeur des importations québécoises de crevettes, par pays (2006-2008) (Statistique Canada, 2009).....	37
Tableau 15. Marge bénéficiaire brute des crevettiers B du Québec (1999-2006) et des crevettiers non-traditionnels (2004) (MAPAQ, 2006a – MPO, 2006b. * 2005-2006 : données préliminaires).....	40
Tableau 16. Valeur moyenne (\$/kg) par types de produits transformés de la crevette nordique expédiés des usines en Gaspésie (MPO, Services statistiques).....	41
Tableau 17. Autres formes de certification possibles.....	70

RÉSUMÉ

La présente étude identifie des pistes possibles d'actions structurantes pouvant améliorer le sort des partenaires de la filière halieutique de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et des communautés qui en dépendent. Elle constitue la suite d'une étude réalisée antérieurement, à la demande de la Conférence régionale des élu(e)s de la région, laquelle étude donne un portrait détaillé de la filière halieutique régionale². On peut trouver dans ce précédent rapport un certain nombre de constats dont les principaux ont largement inspiré l'approche et les pistes d'action de la présente étude.

Les pistes identifiées qui s'adressent à l'ensemble de la filière halieutique sont, par ailleurs, susceptibles de générer des retombées positives pour les collectivités locales. Elles correspondent également à des préoccupations régionales, nationales et internationales. L'interdépendance entre les acteurs locaux et hors région de la filière, les externalités positives pour les collectivités et une indispensable révision des pratiques en matière d'allocation de quotas et de permis constituent autant de facteurs qui font que ces actions structurantes devront être prises en charge au moins partiellement par les autorités publiques. **Rendre possible la réunion des conditions nécessaires à la réalisation de ces actions pourrait constituer un mandat majeur pour une instance de concertation régionale, telle la CRÉ.**

L'approche est inspirée de la notion de *chaîne de valeur*. Selon la définition donnée par Porter (1986), une chaîne de valeur permet de décomposer l'activité d'une entreprise en séquence d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels. En cherchant à cerner les lieux essentiels de création de la valeur, on cherche ainsi à cerner les modalités permettant d'obtenir un avantage concurrentiel qui va permettre à son tour d'augmenter la valeur du produit pour le client. Il est possible d'augmenter la performance globale de la chaîne de valeur par un renforcement de chaque maillon et par un renforcement des liaisons entre les maillons. En fait, l'avantage comparatif provient autant des liaisons entre les activités que des activités elles-mêmes. **Une meilleure prise en compte des effets d'une activité sur le reste de la chaîne ou une meilleure coordination des activités peut contribuer à obtenir un avantage déterminant.** Il est possible de transposer cette approche de l'entreprise vers un niveau d'organisation un peu plus complexe : la filière. La chaîne de valeur devient alors un ensemble de produits et de producteurs concourant à la desserte d'un marché.

Une application des principes de la chaîne de valeur exige de comprendre la dynamique de filière globale du marché : les entreprises exploitant la même filière, fournisseurs ou acheteurs finaux, les services financiers, commerciaux et techniques qu'exigent cette filière et le milieu des affaires au sein duquel opère la filière. Les parties prenantes de la filière peuvent constater où se situe leur avantage concurrentiel et où elles doivent se revaloriser pour être compétitives en attribuant une valeur de base à des caractéristiques clés comme la qualité, le prix, les délais de livraison, etc.

² Hardy M., Brêthes J.-C., Tita G. et Chevrier H. (2008). Portrait de la filière halieutique régionale : Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine. Centre de recherche sur les milieux insulaires et maritimes, Îles-de-la-Madeleine (Québec), Rapport présenté à la Conférence régionale des élu(e)s Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, vi + 146 p. <http://www.uqar.quebec.ca/cermim/publications>

Le concept de **gouvernance de la chaîne de valeur** est fondamental à la dynamique de la filière. La gouvernance désigne ces entreprises qui, au sein d'une chaîne de valeur, définissent et imposent les paramètres qu'appliqueront les autres à leurs exploitations. S'emboîtent dans la gouvernance les relations entre sociétés, les rapports de pouvoir, tant symétriques qu'asymétriques, et la répartition des bénéfices. La gouvernance de la chaîne de valeur se situe à cet échelon **d'organisation qui facilite ou entrave la revalorisation et la capacité à répondre aux changements du marché, surtout sur les marchés mondiaux.**

La qualité des relations entre les différentes parties est un facteur essentiel au fonctionnement d'une chaîne de valeur. Des relations fortes et mutuellement bénéfiques entre les parties prenantes facilitent le transfert d'informations, de capacités et de services, tous éléments essentiels à la revalorisation. En termes d'opportunités et de contraintes, la chaîne de valeur exige généralement une réponse coordonnée de la part de plusieurs partenaires de la chaîne, ce qui sous-entend **une confiance partagée et la volonté de collaborer.**

L'approche par la chaîne de valeur est une approche intégrale et intégrante, qui utilise un grand nombre d'outils et de « meilleures pratiques ». Une chaîne de valeur n'est, ni plus ni moins, **qu'un partenariat étroit** entre différents maillons de la chaîne d'approvisionnement, dans le but de répondre aux demandes des consommateurs et de créer de la valeur et des profits.

Pour atteindre l'objectif de l'étude et illustrer un certain nombre de faiblesses et d'opportunités, une évaluation sommaire de la situation économique et financière des principaux acteurs de la filière a été effectuée dans la partie 2 du rapport. Les informations utilisées proviennent essentiellement des données publiques disponibles. Trois grandes chaînes de valeur ont été identifiées tenant compte des principales espèces pêchées dans la région : homard, crabe des neiges et crevette. Les données ne sont pas disponibles pour les autres espèces comme les poissons de fond, les pélagiques ou encore la mariculture. Les évaluations de la marge brute comme indicateur de la valeur ajoutée à chaque maillon ont été complétées par un examen de l'information disponible sur les principaux marchés de la production locale, pour l'essentiel hors région. De plus, les conditions dans lesquelles les captures sont écoulées auprès d'acheteurs principalement locaux ont fait l'objet d'un examen. On peut résumer de la façon suivante les constats que cette première analyse a permis de faire :

- La filière halieutique régionale comprend pour l'essentiel deux catégories d'acteurs principaux;
- La production régionale des espèces examinées semble être de la même nature depuis plusieurs années (vente en frais, première transformation, tentatives d'utiliser des sous-produits et importation de matière première à l'occasion), bien qu'une certaine volonté d'innover semble se dégager dans le secteur de la transformation;
- Les principaux marchés sont des marchés d'exportation, essentiellement américains. En tout état de cause, c'est ce marché qui sert de référence à la fixation des prix;
- On peut observer une diminution de la valeur ajoutée localement aux espèces capturées, suite à une diminution des prix. La situation est encore plus dramatique si on envisage la marge nette, le coût de certains intrants comme le carburant ayant augmenté alors que les prix des produits ont tendance à baisser, conséquence d'une mauvaise conjoncture économique sur le principal marché acheteur;
- Selon certains indices, les relations entre pêcheurs et acheteurs sont parfois difficiles et demandent un arbitrage.

L'approche par la chaîne de valeur nous apprend aussi que pour mieux valoriser un produit par l'obtention d'un avantage concurrentiel, une étroite coordination entre les différentes parties

prenantes est une condition essentielle. La partie 3 du rapport fait une synthèse de l'état actuel du partenariat en distinguant entre une gouvernance interne ou externe à la filière.

La gouvernance de la chaîne de valeur se situe donc à cet échelon d'organisation qui facilite ou entrave la revalorisation et la capacité à répondre aux changements du marché, surtout sur les marchés mondiaux. La **gouvernance interne** à la filière renvoie aux relations commerciales au sens le plus strict. Elle fait référence aux partenariats d'affaires, entre acteurs de la filière liés entre eux par des échanges commerciaux. La chaîne de valeur des produits de la mer comprend les pêcheurs, les acheteurs ou courtiers, les entreprises de transformation, les agences de commercialisation, les distributeurs et les exportateurs. Cependant, on trouve principalement dans les régions maritimes les acteurs des secteurs primaires et secondaires.

La **gouvernance externe** fait référence à un ensemble d'organisations publiques, parapubliques et privées qui, à des degrés divers, jouent un rôle de soutien ou de réglementation à l'égard de la filière halieutique régionale. La gouvernance est caractérisée d'externe à la filière, en ce sens qu'elle n'est pas principalement motivée par un partenariat d'affaires. Elle concerne les organisations qui ne sont ni acheteuses ni vendeuses de produits de la mer. Il s'agit d'institutions, d'agences gouvernementales, de sociétés d'état ou d'organisation à but non lucratif qui interviennent directement ou indirectement (groupes de pression) sur la filière halieutique pour différentes raisons.

Les relations entre les pêcheurs et les acheteurs apparaissent difficiles, voire conflictuelles. Des plans conjoints pour la négociation collective des prix ont été créés. La Régie des marchés agricoles et alimentaires a dû arbitrer les différends à quelques reprises.

Les assises de chacun des deux maillons régionaux de la chaîne de valeur sont encadrées et soutenues par deux paliers de gouvernements différents. La capture est soumise à un encadrement fédéral et la transformation est réglementée par le gouvernement provincial. Cependant, le MAPAQ (ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec) peut intervenir sur les moyens de capture (financement de navires par exemple), tout comme le MPO (ministère des Pêches et Océans du Canada) peut influencer sur la répartition régionale des droits de pêche et donc, indirectement, sur le secteur de la transformation. Les autorités publiques locales (municipalité, MRC) et de concertation régionale (CRÉ) ont des mandats et responsabilités à l'égard du développement du territoire mais peu d'influence sur l'accès à la ressource halieutique, son utilisation et sa destination.

Les interventions fédérales et provinciales suivent un découpage sectoriel par ministère.

Une certaine concertation a lieu entre les gouvernements fédéral et provincial au niveau ministériel, et entre les ministères et le milieu de la pêche et de la transformation. En fait, le gouvernement du Québec entretient ses propres réseaux de concertation avec les acteurs de la filière, et le gouvernement fédéral fait de même. **La concertation conjointe fédérale-provinciale-acteurs de la filière ne semble pas explicitement prévue.**

Les associations de pêcheurs et de transformateurs existent aux niveaux québécois et canadiens. Toutefois, ces associations ont pour principal mandat de faire valoir l'intérêt de leurs membres. Il n'a pas été possible de voir si des moyens de production, de commercialisation ou d'innovation étaient partagés par les membres de ces associations.

Il semble pour le moins difficile de favoriser une meilleure coordination des différents maillons de la chaîne de valeur lorsque les efforts de concertation entre les acteurs de la filière suivent des découpages politico-administratifs. Le MPO conclut des ententes de cogestion sur une base espèce-territoire ou plusieurs espèces pour un territoire donné mais, dans tous les cas avec des pêcheurs et pour un territoire plus petit que celui administré par un gouvernement provincial. Par ses tables de concertation, le gouvernement du Québec souhaite dépasser ce découpage de

son territoire par espèce pour favoriser une meilleure coordination de l'ensemble de la filière. Toutefois, le maillon essentiel de la gestion de la ressource halieutique n'est pas représenté. On peut cependant trouver dans ces différentes initiatives une **préoccupation à l'égard d'une meilleure concertation, modulée selon les zones de pêche et les espèces pour l'un, et intégrée pour les différentes zones, espèces et partenaires de la chaîne de valeur pour l'autre.**

Les défis auxquels sont confrontés les maillons de la chaîne de valeur régionale peuvent être considérés au moins partiellement comme « sectoriels ». En fait, des problèmes sont propres au secteur de la capture (accessibilité et disponibilité de la ressource par exemple), d'autres sont propres au secteur de la transformation (produits à fabriquer, marchés ou créneaux de marchés géographiques visés). La chaîne de valeur permet aussi de mettre en évidence l'étroite complémentarité entre ces maillons et aussi avec d'autres situés à l'extérieur de la région GÎM. Cependant, les conséquences des décisions prises séparément ou en concertation ont des répercussions pour les localités concernées et la région dans son ensemble. On parle **d'externalités positives.**

La notion de région ou de territoire vient ajouter une dimension supplémentaire à la filière ou chaîne de valeur (partie 4). Elle consiste à voir comment s'insèrent la « communauté de pêcheurs » et la filière dans la dynamique socio-économique. On peut donner **deux exemples de gouvernance territoriale où les collectivités locales contribuent à la coordination des décisions et les influencent :**

- Le modèle de gestion communautaire du CBFM (Community-Based Fisheries Management) dont la prise de décision relève de la communauté locale, au moins entre pêcheurs de la même localité;
- La gestion territoriale dont la prise de décision intègre d'autres secteurs complémentaires. Le cas des Shetland reflète ce modèle faisant clairement intervenir les pêcheurs, les autorités publiques locales, les transformateurs, les aquaculteurs et même l'Union européenne.

La faisabilité de ces différentes approches pour l'ensemble de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine reste à être évaluée.

Au-delà des définitions possibles, l'accent est mis sur la gouvernance en tant que processus (ensemble d'acteurs qui se concertent pour coordonner leurs décisions stratégiques) plutôt que résultat (structure de gouvernance la plus appropriée selon les circonstances) ou état de fait, atteint une fois pour toutes. Quelques « projets structurants » illustrent le processus de gouvernance. Ce sont des **projets qui pourront profiter à l'ensemble de la filière, n'impliquant pas nécessairement toutes les parties prenantes régionales à toutes les étapes mais ayant au moins un arrière plan commun : la capacité de prendre des décisions en s'appuyant sur la disponibilité de ressources locales. De plus, ces projets rejoignent les préoccupations des autorités publiques en ce qui concerne l'avenir de la filière halieutique régionale.**

Les questions de **traçabilité, d'écocertification et de relève** ont été retenues parce qu'elles représentent trois façons complémentaires d'illustrer des ajustements dans les pratiques habituelles. Ces ajustements passent par une concertation plus grande entre les maillons de la chaîne de valeur entre eux d'abord, avec les autres parties prenantes de la filière comme avec les autorités publiques ainsi qu'une approche orientée vers les conditions du marché et la recherche de valeur.

Ces différents projets reposent donc sur :

- le maintien d'une disponibilité locale de la ressource;
- un allègement des conditions financières d'accès à cette ressource pour une relève;
- la mise en place de conditions financières intéressantes d'accès à la retraite pour ceux qui veulent se retirer;
- une étroite coordination entre pêcheurs et transformateurs pour rendre opérantes la traçabilité, l'écocertification, l'approvisionnement des usines et mieux valoriser les produits par une interaction étroite avec les consommateurs finals.

La disponibilité de la ressource, son accessibilité, son partage, l'équité intergénérationnelle et la coordination/alliance stratégique sont des éléments essentiels d'une gestion des pêches par les communautés locales et donc d'une nouvelle gouvernance territoriale de la filière halieutique en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine.

Les pistes de solutions présentées ne constituent pas une liste exhaustive de tout ce qu'il faudrait faire. Le principal objectif de cette étude est d'identifier une direction générale vers laquelle il faut tendre, une vision à long terme, accompagnée des inévitables mesures pour faire face à la mauvaise conjoncture actuelle.

1. INTRODUCTION

1.1. Contexte

L'exploitation des ressources halieutiques constitue un secteur d'activité essentiel à la viabilité économique de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Depuis le moratoire sur les poissons de fond, trois espèces de crustacés (homard américain, crabe des neiges, crevette nordique) comptent pour la majeure partie de la valeur des débarquements. En région, les secteurs de la capture et de la transformation sont deux maillons importants dans les chaînes de valeurs des produits marins. L'évolution de ces maillons est conditionnée par la disponibilité de la ressource, le contexte législatif et réglementaire, et les marchés internationaux. Les captures dépendent aussi de l'effort de pêche et de la combinaison d'une multitude de facteurs comme le climat, la biologie des espèces et la température de l'eau. Sur ces derniers facteurs il est difficile d'intervenir.

Ce rapport est la deuxième phase d'une première partie plutôt descriptive (Hardy *et al.*, 2008³) dans laquelle certains points de blocages ont été identifiés. Cette deuxième phase consiste à proposer des pistes de solution. Pour y arriver, trois catégories de facteurs ont été combinées :

- Une analyse économique des chaînes de valeur des trois espèces les plus lucratives en mettant en évidence les relations commerciales entre les partenaires;
- Une étude de la gouvernance externe à la filière;
- Une analyse d'une gouvernance territoriale possible en tenant compte de certains éléments comparatifs concernant la filière halieutique et des projets structurants.

1.2. Objectifs de la recherche

L'objectif général du projet consiste à identifier des pistes possibles d'actions structurantes pouvant améliorer le sort des partenaires de la filière halieutique de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et des communautés qui en dépendent. On fera ressortir, notamment, le rôle possible des instances de gouvernance régionale dans cette nouvelle dynamique.

Plus spécifiquement, ce projet vise à :

- Définir la ou les chaînes de valeur de la filière halieutique de la région GÎM (production, marketing, distribution, transformation et approvisionnement);
- Évaluer la contribution de chacun des maillons de la chaîne à la valeur finale du produit;
- Analyser les structures de gouvernance de la chaîne (niveau d'intégration, réglementation, prise en compte de la situation socio-économique régionale);

³ Hardy M., Brêthes J.-C., Tita G. et Chevrier H. (2008). Portrait de la filière halieutique régionale : Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine. Centre de recherche sur les milieux insulaires et maritimes, Îles-de-la-Madeleine (Québec), Rapport présenté à la Conférence régionale des élu(e)s Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, vi + 146 p. <http://www.uqar.quebec.ca/cermim/publications>

- Expliciter la dynamique de la chaîne de valeur et son évolution probable (organisation, gouvernance);
- Identifier des hypothèses de participation, cogestion ou autres opportunités d'intervention, des communautés sur le processus de gouvernance.

1.3. Approche méthodologique

L'approche méthodologique est fondée sur (1) une analyse économique des chaînes de valeur, (2) une analyse de leur structure organisationnelle et (3) des processus de gouvernance de la filière (voir figure 1 Démarche générale de l'étude).

1.3.1. Définition d'une chaîne de valeur

Une chaîne de valeur se définit comme un ensemble de produits et de producteurs desservant un marché. Elle repose sur un partenariat étroit entre les différents maillons de cette chaîne dans le but de répondre à la demande des consommateurs tout en créant de la valeur et des profits. D'une part, on peut considérer ce concept comme une initiative qui cherche à analyser la création de valeur entre différents maillons de la chaîne d'approvisionnement, de manière à optimiser les retombées à chaque maillon. Chaque secteur collabore pour mieux répondre aux besoins des consommateurs et ainsi mieux se positionner sur les marchés, ce qui suppose des alliances stratégiques verticales impliquant des partenaires distincts et indépendants (Vincelette, 2007). D'autre part, la performance globale de la chaîne de valeur peut aussi être optimisée par un renforcement « interne », soit la maximisation de la valeur interne des activités de chacun des maillons (Hohmann, 2009). L'approche de chaîne de valeur interne de Porter se définit par un éventail de services nécessaires pour apporter un produit, à travers les phases intermédiaires de production, de sa conception jusqu'au consommateur final. Les activités internes d'une entreprise peuvent être sources d'avantages concurrentiels en termes de coûts ou de différenciation, et par conséquent, créer de la valeur pour le client et générer des marges pour l'entreprise (Hohmann, 2009).

Les données qui ont permis l'analyse des chaînes de valeurs de la filière halieutique régionale proviennent des documents officiels du ministère des Pêches et des Océans du Canada (MPO) ainsi que du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). Les prix indiqués au maillon « capture » sont les données du prix au débarquement que fournit le MPO. Le prix versé aux « acheteurs » (usines) est, quant à lui, basé sur des valeurs moyennes, par type de produits, expédiés des usines régionales. Les prix au détail ont été colligés à partir d'information provenant de sites Internet de détaillants offrant le service d'« épicerie en ligne » et d'informateurs clés.

1.3.2. Analyse de la chaîne de valeur

La structure organisationnelle concerne les composantes qui gouvernent la concurrence entre les acheteurs et les vendeurs aux différentes étapes de la chaîne de valeur et qui définiront par la suite l'environnement concurrentiel. Les caractéristiques à retenir concernent les relations qui prévalent entre acheteurs et vendeurs et les incidences locales de cette dynamique. Ces caractéristiques donnent un aperçu de la fluidité des relations entre les maillons, indicateurs du fonctionnement de l'industrie. Accroître la compétitivité d'une chaîne de valeur peut impliquer de revoir les relations entre les acheteurs et les vendeurs, c'est-à-dire de favoriser une culture partenariale plutôt que compétitive.

Dans le cas de la filière halieutique, les chaînes de valeurs consistent en la capture (ou la production maricole), la transformation (primaire, secondaire, tertiaire et quaternaire), le maillon des grossistes et distributeurs. Ensuite vient la vente au détail, et finalement le consommateur final.

1.3.3. Approche organisationnelle

Une analyse de la chaîne de valeur de la filière halieutique suivant une approche organisationnelle, visant à cibler les différents points de conflits ou opportunités organisationnelles entre les maillons, apparaît nécessaire. Certaines opportunités d'affaires ou stratégies de gouvernance pourraient en émerger afin d'optimiser le maillage entre entreprises, et ultimement, un renforcement de la chaîne de valeur de la filière halieutique Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

1.3.4. Notion territoriale de la gouvernance

La notion de région ou de territoire vient ajouter une dimension supplémentaire à la filière ou chaîne de valeur. Cette dimension consiste à faire ressortir comment s'insèrent la « communauté de pêcheurs » et la filière dans la dynamique socio-économique. Deux exemples de gouvernance territoriale où les collectivités locales contribuent, selon divers degrés, à la coordination des décisions et les influencent sont donnés.

L'accent est mis sur la gouvernance en tant que processus (ensemble d'acteurs qui se concertent pour coordonner leurs décisions stratégiques) plutôt que résultat (structure de gouvernance la plus appropriée selon les circonstances) ou état de fait, atteint une fois pour toutes. Quelques « projets structurants » illustrent le processus de gouvernance. Ce sont des projets qui pourront profiter à l'ensemble de la filière, qui n'implique pas nécessairement toutes les parties prenantes régionales à toutes les étapes, mais qui ont au moins un arrière plan commun : la capacité de prendre des décisions en s'appuyant sur la disponibilité de ressources locales. De plus, ces projets rejoignent les préoccupations des autorités publiques en ce qui concerne l'avenir de la filière halieutique régionale.

1.3.5. Chaînes de valeurs visées

Pour l'évaluation des chaînes de valeur, les trois principales espèces de crustacés d'importance socio-économique pour la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, ont été retenues (homard américain, crabe des neiges et crevette nordique). Les statistiques officielles les plus récentes disponibles ont été utilisées. Différentes rencontres avec le comité de suivi, parfois élargi à d'autres partenaires, ont permis de valider les différents constats. Le comité de suivi était constitué de représentants de la Conférence régionale des élu(e)s Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, du CLD des Îles-de-la-Madeleine et de l'UQAR. Des représentants du MAPAQ et du MPO ont aussi été rencontrés et consultés (on retrouvera en annexe les dates des différentes rencontres ainsi que les personnes présentes).

Le rapport comprend trois parties principales. La **partie 2** traite des chaînes de valeur pour chacune des principales espèces, tout en identifiant un certain nombre de difficultés rencontrées par les partenaires de ces chaînes. La **partie 3** aborde la question de l'organisation de la filière et des formes de partenariat possibles. La **partie 4** donne deux exemples de la prise en compte des facteurs régionaux dans la gestion des pêches, ainsi que des projets qui pourraient être des solutions au renforcement des maillons de la filière halieutique régionale.

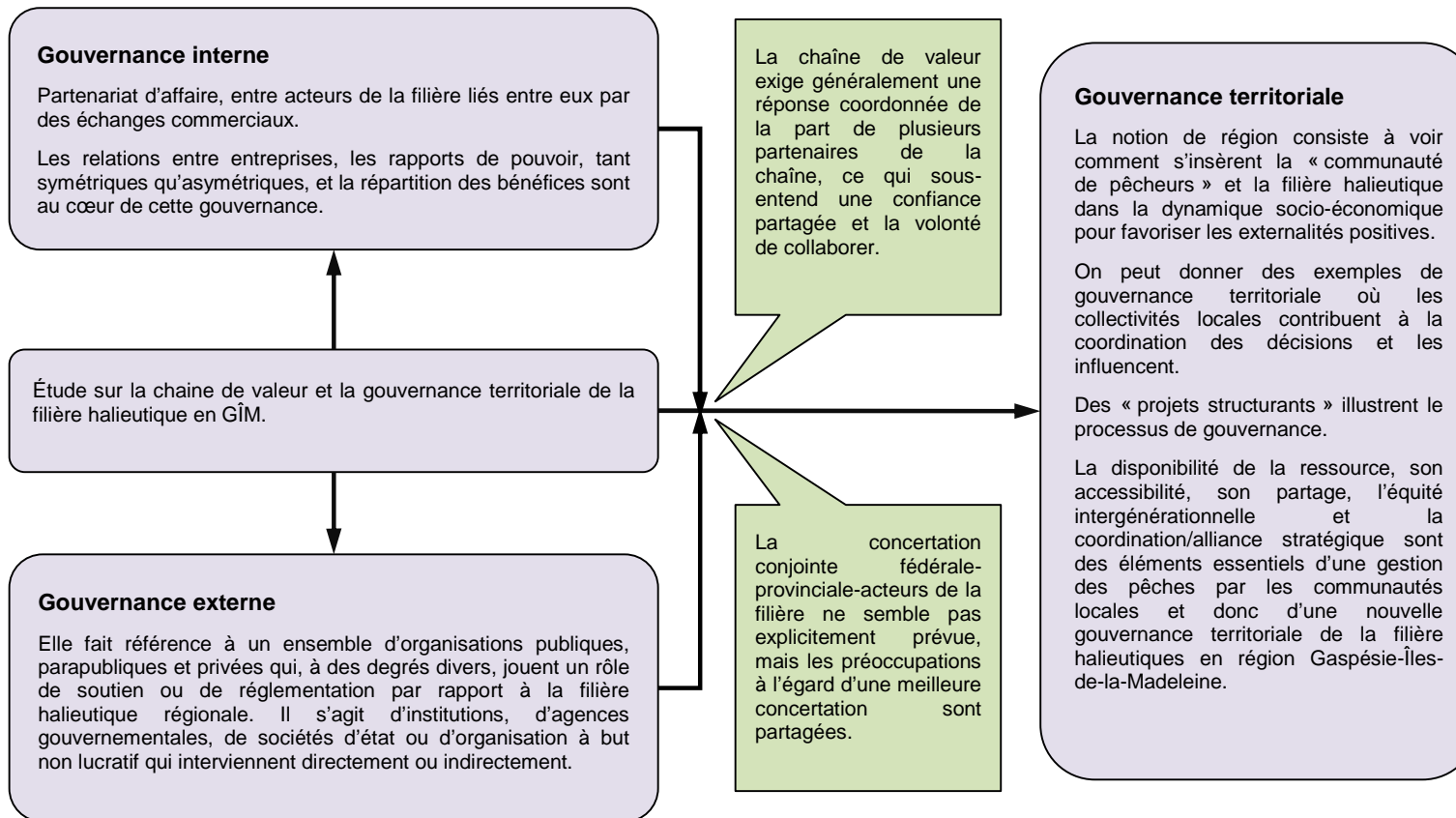


Figure 1. Démarche générale de l'étude.

2. ANALYSE DES CHAÎNES DE VALEURS

L'objectif de cette partie est de présenter les chaînes de valeur de la filière halieutique Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, et plus particulièrement pour les trois espèces les plus lucratives : homard, crabe et crevette. Les données publiques disponibles (statistiques des ministères de Pêches et Océans Canada, et de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, pour l'essentiel) permettent d'évaluer la marge brute pour les maillons régionaux de la filière. Ces évaluations ont été complétées par des entretiens avec des informateurs clés concernant les autres maillons de la chaîne. Ces dernières informations doivent être vues plus comme des ordres de grandeur que des évaluations précises à la décimale près. D'autres informations sur l'industrie et certains faits saillants à l'échelle nationale et internationale ont été regroupés en annexe à la fin du rapport, notamment les cartes pour les différentes zones de pêche.

2.1. Industrie du homard américain (*Homarus americanus*)

Les débarquements québécois de homards comptent pour 6 % des prises canadiennes (MPO, 2008). Près de 98 % des débarquements québécois proviennent de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, le reste étant assuré par les régions d'Anticosti et de la Côte-Nord.

La diminution des débarquements observée en Gaspésie ces dernières années peut s'expliquer par des fluctuations environnementales et un taux d'exploitation relativement élevé dans certaines zones de pêche (figure 2) (MPO-MAPAQ, 2006). Des mesures de gestion visant la conservation de la ressource ont été mises en place (retrait de casier et taille minimale) (MAPAQ, 2009a). En 2008, les Îles-de-la-Madeleine débarquaient près de 75 % des prises québécoises de homard. Le prix moyen au débarquement est, quant à lui, demeuré constamment élevé jusqu'en 2004 avant d'observer une diminution en 2006 et une baisse encore plus prononcée en 2008 (figure 2). Cette chute du prix au débarquement laisse présager une année plus difficile pour les acteurs de l'industrie du homard au Québec, alors que les données préliminaires de 2009 n'indiquent vraisemblablement pas de redressement significatif.

2.1.1. Analyse de la chaîne de valeur

Les figures de la chaîne de valeur de l'industrie du homard illustrent les transactions entre les différents maillons actifs dans la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, au Québec et à l'extérieur du Québec. De l'océan jusqu'au consommateur final, le homard devient la propriété du pêcheur, de l'acheteur (importateur ou transformateur), du grossiste/distributeur et du détaillant. En définitive c'est la demande, plus particulièrement la quantité et le prix que les consommateurs sont disposés à payer pour le homard, qui dicte la fixation du prix. Il peut arriver que le nombre d'intermédiaires soient moins nombreux entre le pêcheur et le consommateur. En Gaspésie, les prix sont établis directement en fonction de ce principe de marché par une négociation individuelle directe entre pêcheurs et transformateurs. Aux Îles-de-la-Madeleine, la part qui revient aux pêcheurs et aux transformateurs est encadrée par un mécanisme réglementaire (plan conjoint) qui tient compte des forces du marché mais qui s'avère une méthode de négociation collective.

La configuration des chaînes de valeur du homard est sensiblement la même en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine, tel que montré dans les schémas des figures 3 et 4. Dans ces derniers, les flèches pleines représentent les flux de produits, alors que celles en pointillées définissent les flux des prix. La grosseur de ces flèches reflète, quant à elle, l'intensité des

échanges. Les chiffres entre parenthèses (figures 3 et 4) correspondent au nombre d'acteurs par maillon respectif, tandis que les pourcentages fournissent une approximation des volumes transigés. Ces figures doivent évidemment être interprétées avec précaution. Les données qu'elles contiennent illustrent davantage des ordres de grandeur plutôt que des estimations précises. De plus, elles tentent de représenter les grandes relations entre les différents maillons de la chaîne de valeur, mais les statistiques disponibles ne concernent que la partie régionale de la filière, soit les pêcheurs et premiers acheteurs que sont souvent les transformateurs.

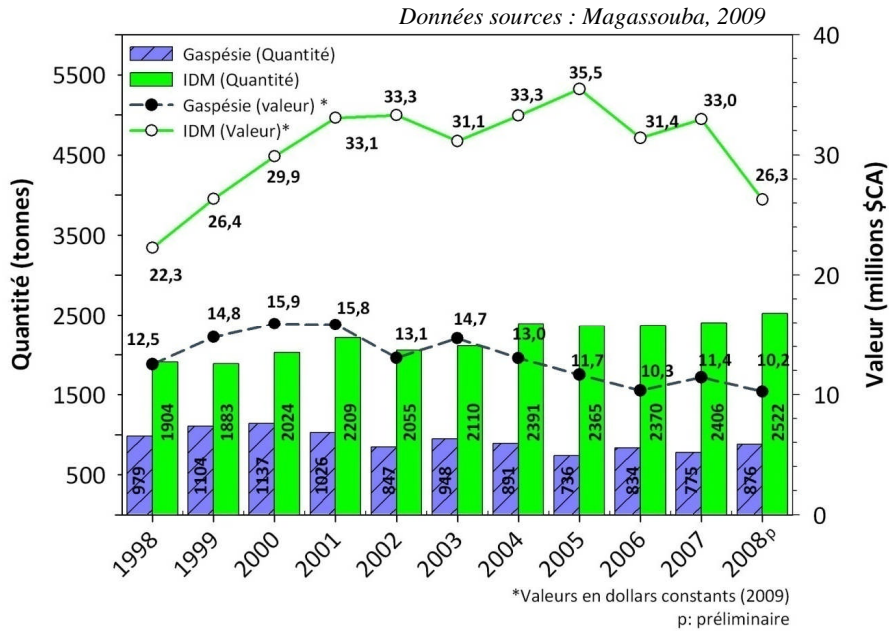


Figure 2. Volume et valeur des débarquements de homard, région GÎM (1998-2008).

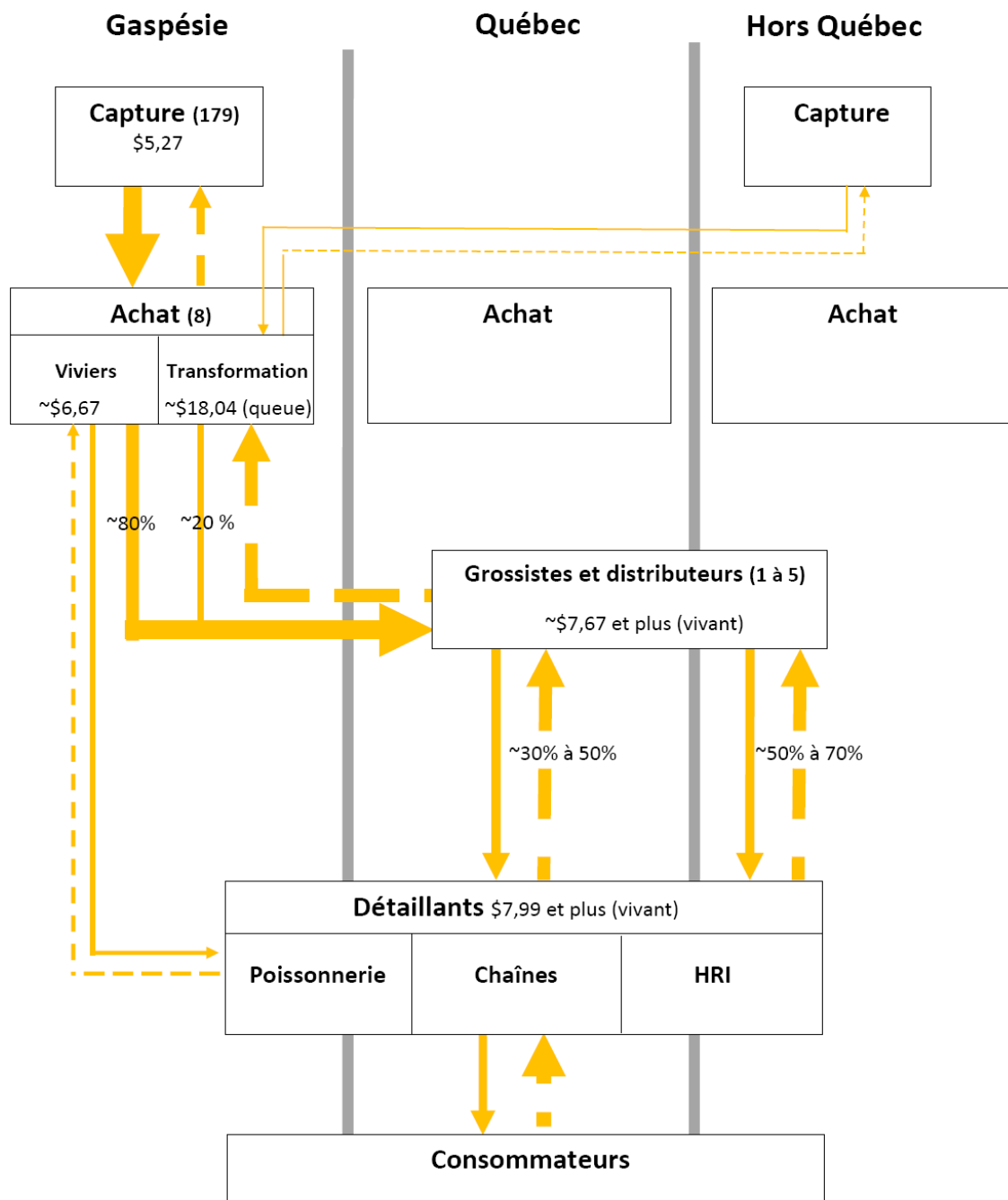


Figure 3. Chaîne de valeur du homard (vivant) en Gaspésie (2008)* (élaborée à partir d'entretiens avec des intervenants de l'industrie). Les pourcentages indiquent les volumes transigés d'un maillon à un autre de la filière. Lorsque possible, on indique aussi le nombre d'acteurs par maillon. Les prix moyens à la livre sont indiqués. HRI : hôtellerie, restauration, institution.

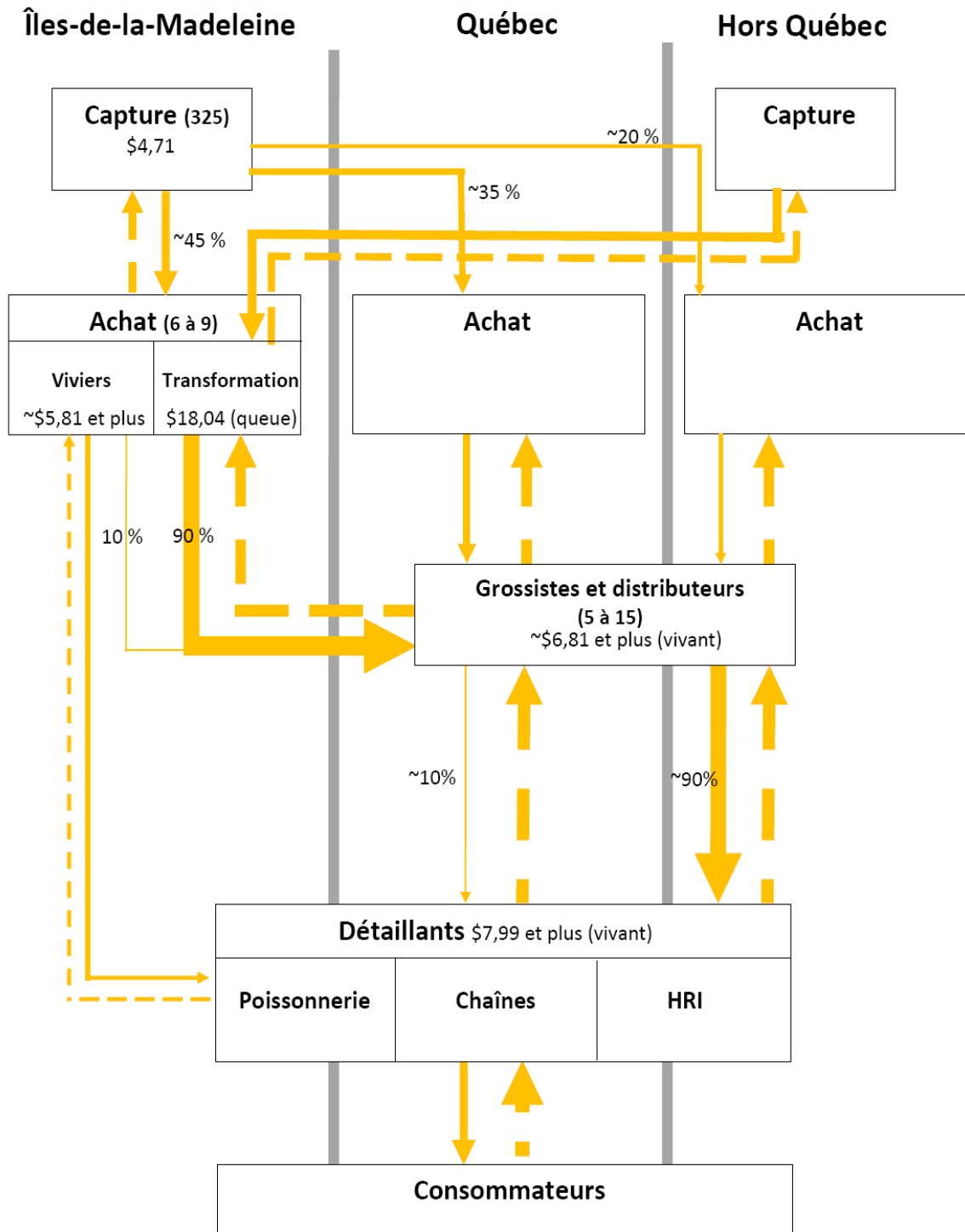


Figure 4. Chaîne de valeur du homard (vivant) aux Îles-de-la-Madeleine (2008)* (élaborée à partir d'entretiens avec des intervenants de l'industrie). Les pourcentages indiquent les volumes transigés d'un maillon à un autre de la filière. Lorsque possible, on indique aussi le nombre d'acteurs par maillon. Les prix moyens à la livre sont indiqués. HRI : hôtellerie, restauration, institution.

Capture et achat/transformation – En 2008, le maillon de la capture recevait en moyenne 5,27 \$/lb en Gaspésie et 4,71 \$/lb aux Îles-de-la-Madeleine (figures 3 et 4). Selon les informations obtenues auprès de plusieurs intervenants de la région, les usines de transformation gaspésiennes expédient en moyenne 80 % de homard vivant et 20 % de homard transformé aux grossistes et distributeurs. Ces derniers proviennent du Québec dans une proportion de 30 à 50 %.

Aux Îles-de-la-Madeleine, les usines expédient en moyenne 90 % de homard transformé et 10 % de homard vivant. L'importation de homard en provenance de la Nouvelle-Écosse et du Maine contribue à accroître le volume de matière première entrant dans les usines madelinotes, et par conséquent, à alimenter la production. Les usines madelinienues vendent le homard (transformés ou non) à 90 % à l'extérieur du Québec, le reste étant écoulé sur les marchés régionaux et québécois.

Prix – Le prix du homard au Québec et au Canada est fortement influencé par le marché américain, plus particulièrement par celui de la Nouvelle-Angleterre, lequel constitue le marché de référence. Lorsque la demande de la Nouvelle-Angleterre est forte on peut noter une hausse du prix, lequel reflète les conditions du marché. Le processus de formation des prix débute au maillon du consommateur final, lequel réagit au signal du prix et fait connaître celui qu'il est disposé à payer. Le prix affiché au détail variant du début à la fin de la saison de pêche, il peut arriver que cette fluctuation ne soit pas reflétée dans le prix versé au pêcheur. Dès que les débarquements ralentissent dans la région Atlantique et au Québec, on enregistre une hausse du prix au détail. Les entreprises régionales qui disposent d'installations d'attente peuvent alors écouler leurs stocks à meilleur prix.

Les prix du homard suivent en général ces fluctuations mensuelles (figure 5). Les prix sont à la hausse de janvier à mars, période pendant laquelle l'offre diminue dans la région Scotia-Fundy. La demande de décembre (période des fêtes) est comblée et les installations d'attente ne contiennent que des réserves minimales.

De mars à avril, les prix fluctuent à la baisse alors que la saison de pêche débute en Nouvelle-Écosse et ensuite au Québec (fin du mois d'avril et début du mois de mai) augmentant ainsi l'offre sur les marchés. À la fin du mois de juin, les débarquements de homards en provenance des Maritimes, du Québec et de la Nouvelle-Angleterre plafonnent. Cette période d'offre abondante sur les marchés provoque une baisse des prix, lesquels atteignent leur niveau annuel le plus bas. Les entreprises qui possèdent des viviers ont alors le choix d'entreposer les homards si le marché laisse entrevoir une hausse de la demande à l'automne, ou encore, de transformer le homard pour l'écouler plus tard sur divers marchés.

La hausse des débarquements du mois d'août aux États-Unis provoque aussi une baisse des prix liée à l'augmentation de l'offre. Bien que les captures de homards soient de moindre qualité (à carapace molle), les débarquements influencent tout de même les prix puisque ceux-ci tendent à augmenter lorsque les activités de pêche cessent en Nouvelle-Angleterre, en janvier.

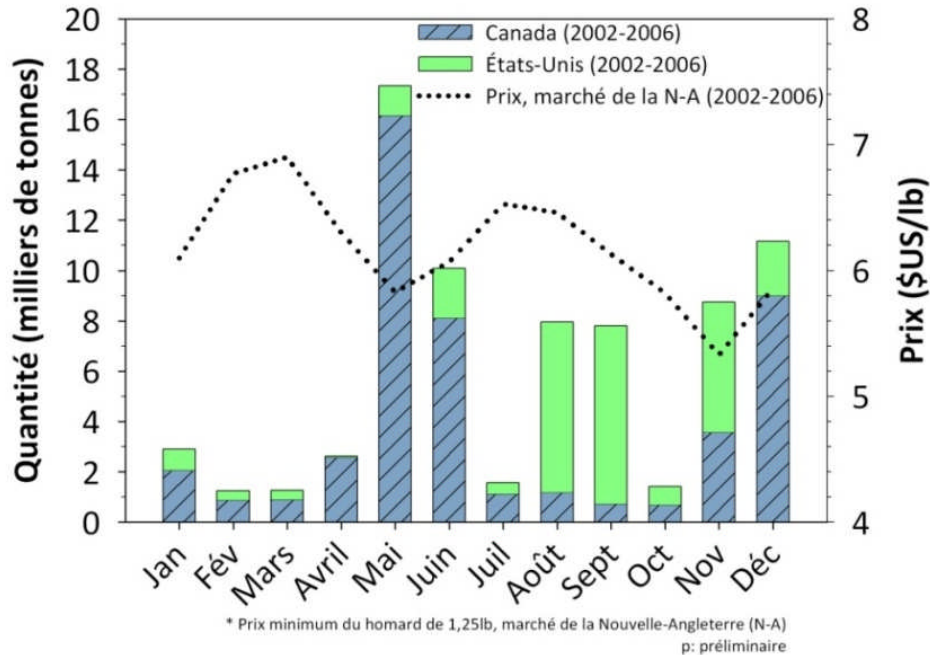


Figure 5. Débarquements mensuels de homard au Canada et aux États-Unis, et prix moyen (2002-2006)*

En région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, la réglementation peut contribuer à concentrer la capture de homard dans les premières semaines de la pêche. Les prises étant restreintes, entre autres, par la durée de la saison, la tendance à vouloir capturer le plus de homard dans un court laps de temps peut expliquer en partie ce phénomène, tout comme une diminution de l'abondance vers la fin de la saison.

L'analyse du volume et du prix au débarquement en région GÎM montre une relation étroite avec ceux de la Nouvelle-Angleterre pour la saison 2008 (figure 6). La baisse des débarquements en juin coïncide avec l'augmentation du prix au débarquement et du prix sur le marché de la Nouvelle-Angleterre. Le prix sur le marché de la Nouvelle-Angleterre tend à diminuer davantage que celui au débarquement en août, notamment en raison de la reprise des activités de pêche en Nouvelle-Angleterre, période correspondant à l'arrivée d'une grande quantité de homards sur les marchés.

Le prix au débarquement du homard aux Îles-de-la-Madeleine est régi par un plan conjoint. Le prix versé au pêcheur est établi en fonction du prix qui prévaut sur le marché. Lorsque le prix offert par les acheteurs est jugé inacceptable par les pêcheurs, une demande d'arbitrage à la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (RMAAQ) est déposée afin que les parties s'entendent sur la fixation d'un prix plafond/plancher. On procède alors à la réouverture du Plan conjoint (comme ce fut le cas en 2009). Cet outil sert à fixer le prix payé aux pêcheurs en fonction du prix de revente des acheteurs sur le marché. À partir du montant perçu par l'acheteur de son client, un pourcentage déterminé par le plan conjoint est restitué au pêcheur. En général, le prix versé au pêcheur est établi en fonction du prix qui prévaut sur le marché selon le *Seafood Price-Current*.

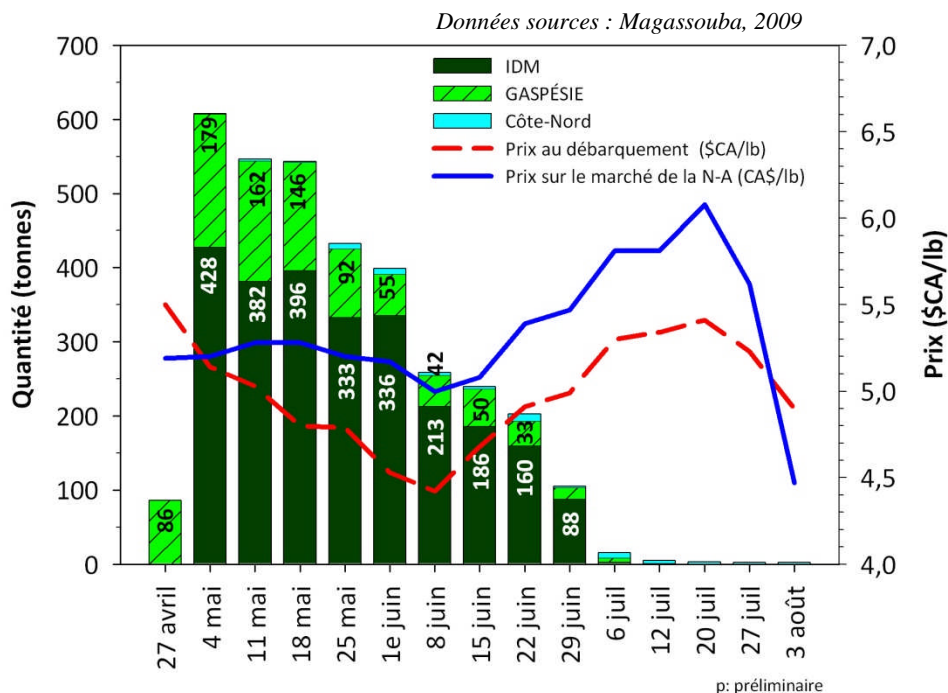


Figure 6. Volume et prix au débarquement en région GÎM et en Nouvelle-Angleterre (2008).

2.1.2. Analyse de la marge bénéficiaire brute

Capture – Au Québec, les zones de pêche au homard sont segmentées en 8 divisions, soit de 15 à 22. Les zones 19 à 21 sont exploitées par les homardières de la Gaspésie, alors que la zone 22 relève des exploitants des Îles-de-la-Madeleine (MAPAQ, 2003). Pour ces régions, les activités de pêche commerciale au homard débutent à la fin avril ou au début mai et s’étendent globalement sur deux mois avec un « pic » en mai (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2009). L’effet prononcé de la saisonnalité des activités de pêche influence fortement la structure, tant organisationnelle que financière, des maillons de la « capture » et de la « transformation » pour la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

Coûts d’exploitation – Les frais variables sont la composante la plus importante des coûts totaux (77 à 86 %). Les zones 20A3-A10 en Gaspésie et 22 aux Îles-de-la-Madeleine ont été sélectionnées à titre indicatif, du fait qu’elles sont responsables des plus grands volumes débarqués dans leurs régions respectives (MPO, 2006c.d). Toutefois, il faut savoir que les valeurs peuvent différer d’une zone à l’autre.

L’analyse des coûts variables révèle que les frais de main-d’œuvre sont les plus importants, pour les deux régions, quoique légèrement plus élevés en Gaspésie (figure 7). Les coûts associés aux appâts, au carburant et aux engins de pêches sont aussi considérables. Aux Îles-de-la-Madeleine, le coût moyen des appâts a augmenté. Ce phénomène peut s’expliquer par une diminution prononcée des débarquements régionaux des principaux appâts, soit le hareng et le maquereau. Devant la nécessité de s’approvisionner en appâts à des prix plus élevés, les coûts d’exploitation des pêcheurs madelinots ont inévitablement augmenté.

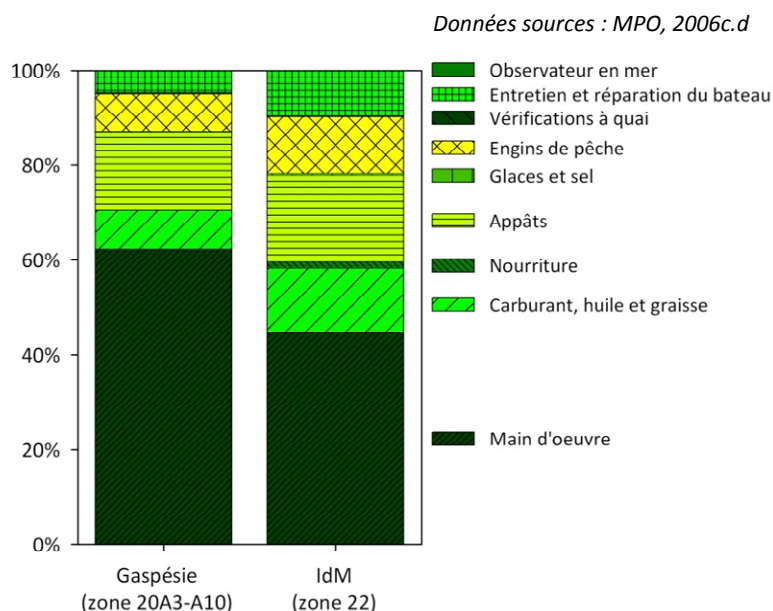


Figure 7. Frais variables d'exploitation moyens par homardier de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (2004).

Pour l'ensemble des zones étudiées, les revenus bruts dépassent les frais d'exploitation. Des bénéfices sont donc dégagés par les activités de capture, tant en Gaspésie qu'aux Îles-de-la-Madeleine en 2004. Toutefois, les revenus bruts générés aux Îles-de-la-Madeleine sont nettement supérieurs, même si les coûts d'exploitation sont légèrement plus élevés (figure 8). Plus spécifiquement, la sous-zone 20A3-20A10 présente les revenus bruts les plus élevés en Gaspésie, alors qu'aux Îles-de-la-Madeleine, ils sont attribuables à la seule zone exploitée, soit la zone 22. Les homardières des Îles-de-la-Madeleine ont été subdivisées en deux flottilles, spécialisées ou diversifiées, selon la proportion de homard débarquée (plus ou moins 75 % de la valeur totale débarquée). Les données relatives à la zone 22 proviennent d'une moyenne pondérée des homardières dits « spécialisés » et « diversifiés » (MPO, 2006d).

Marge bénéficiaire brute – La marge bénéficiaire brute peut, dans certains cas, être surestimée. Certains coûts d'entretien, par exemple, peuvent être financés par des sources de revenus externes ou encore couverts par des fonds provenant des années antérieures (MPO, 2006c.d).

Les homardières de la Gaspésie dégagent une marge bénéficiaire brute moyenne respectable pour leurs activités de capture, puisqu'elle varie de 36,6 % à 42,5 % selon les zones (tableau 1). Le pourcentage de marge bénéficiaire brute dégagée est plus élevé pour les sous-zones 20A que 20B, sachant qu'il en est de même pour les volumes débarqués (14,4 % et 4,0 % des débarquements gaspésiens).

Données sources : MPO, 2006c.d

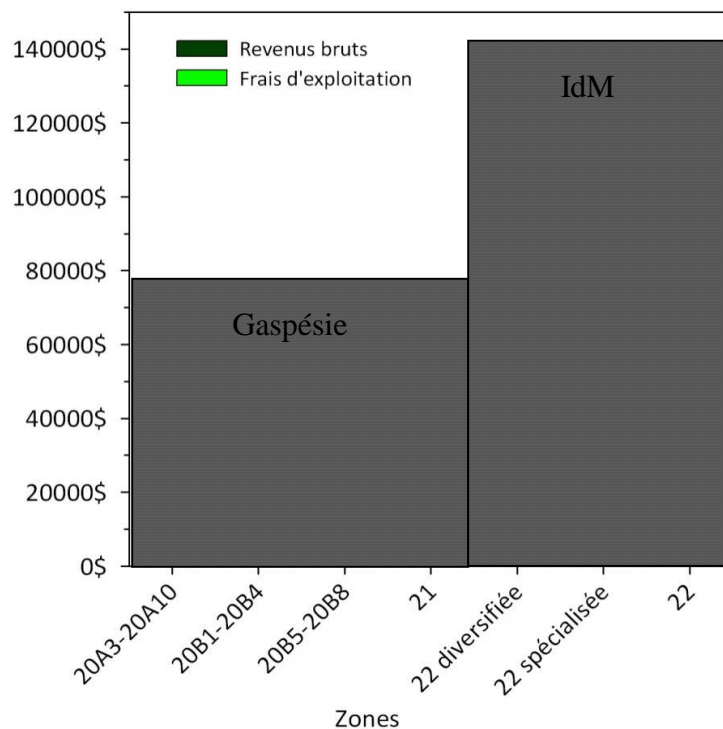


Figure 8. Frais d'exploitation et revenus bruts moyens par homardier de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (2004).

Tableau 1. Marge bénéficiaire brute moyenne dégagée par homardier suivant les différentes zones de pêche en Gaspésie (2004) (données sources : MPO, 2006c).

Homardiens de la Gaspésie	Sous-zones 20A1-20A2	Sous-zones 20A3-20A10	Sous-zones 20B1-20B4	Sous-zones 20B5-20B8	Zone 21
Marge bénéficiaire brute (\$)	20 007	30 736	22 039	16 657	20 839
Marge bénéficiaire brute (%)	42,2	42,5	36,9	36,6	41,5

Tableau 2. Marge bénéficiaire brute moyenne dégagée par homardier de la zone de pêche 22 aux Îles-de-la-Madeleine (2004) (données sources : MPO, 2006d).

Homardiens des Îles-de-la-Madeleine	Homardiens diversifiés	Homardiens spécialisés	Zone 22
Marge bénéficiaire brute (\$)	69 615	57 643	58 654
Marge bénéficiaire brute (%)	50,5	52,2	52,0

La marge bénéficiaire brute moyenne dégagée par homardier aux Îles-de-la-Madeleine, oscillant entre 50,5 % et 52,2 %, est plus importante que celle de la Gaspésie (tableau 2). Les homardiens dits « spécialisés », responsables de près de 65 % des débarquements au Québec, semblent dégager un bénéfice légèrement supérieur aux homardiens « diversifiés ». Cette tendance peut s'expliquer par une légère variation des revenus de pêche, le homard étant une espèce particulièrement lucrative. Il est à noter que la valeur des débarquements des homardiens diversifiés provient, dans une proportion de moins de 75 % du homard américain, la différence étant comblée par des espèces à moins grande valeur commerciale (MPO, 2006d).

Globalement, les activités de capture au homard semblent générer des bénéfices importants, les homardiens des Îles-de-la-Madeleine dégagent toutefois des profits légèrement supérieurs à ceux de la Gaspésie.

Transformation – Les usines de transformation du homard en région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine présentent une gamme de produits dont la valeur ajoutée varie considérablement. Le homard frais, presque exclusivement sous sa forme entière, représente, en valeur, le segment de marché dominant le maillon de l'achat/transformation pour ces deux régions (figure 8). En Gaspésie, les transformateurs/acheteurs œuvrent en très forte proportion sur le marché du homard frais.

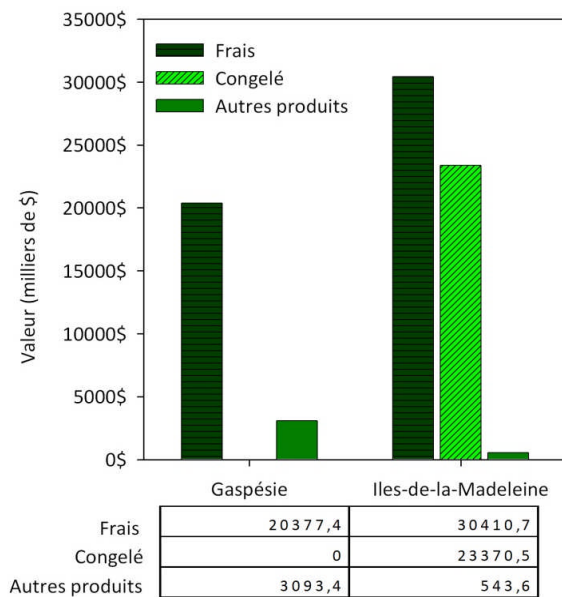


Figure 9. Répartition de la valeur, par type de produits transformés de homard, en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine (2006) (données de MPO, Services statistiques).

La valeur totale des homards transformés ainsi que la diversification des produits offerts, particulièrement ceux congelés, sont nettement plus importantes aux Îles-de-la-Madeleine (figure 8). Le homard entier, la chair décortiquée et autres produits figurent sur la liste des produits congelés expédiés des usines de transformation (Gardner Pinfold, 2006a). Une telle diversification permet aux entreprises de rayonner sur des segments de marché variés tout en favorisant la consolidation de leurs activités.

Bien que s'opérant uniquement aux Îles-de-la-Madeleine, les diverses formes de produits transformés **congelés** présentent un indice considérablement plus élevé que celui des produits « frais » (tableau 3). Plusieurs nouveaux produits transformés à valeur ajoutée, par exemple les queues de homard ou les tartinades, ont été commercialisés en 2005 et connaissent depuis une croissance dans les expéditions des usines de transformation (MAPAQ, 2009a). Transformés dans les deux régions mais sous différentes formes, ces « Autres produits » possèdent une valeur moyenne nettement plus importante aux Îles-de-la-Madeleine (tableau 3).

Les usines de transformation, tant en Gaspésie qu'aux Îles-de-la-Madeleine ne semblent pas alimentées uniquement par les débarquements régionaux respectifs (figures 10 et 11). Ce recours à l'importation, ou tout simplement cette diversification dans les sources d'approvisionnement, peut contribuer à une optimisation des volumes transformés, à un prolongement des activités ou encore à atténuer les cycles saisonniers des activités de capture (MédiaRoom, 2009).

Tableau 3. Valeur moyenne des produits de homard expédiés des usines en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine (données de MPO, Services statistiques).

Types de produits	Gaspésie (\$/kg)	Îles-de-la-Madeleine (\$/kg)
Frais	14,94	14,58
Congelé	0,00	28,69
Autres produits	38,81	68,81

Coûts de production et marge bénéficiaire – Sachant qu'au cours des dernières années, de 73 % à 85 % de la production du homard du Québec a été commercialisée à l'état vivant, il apparaît justifiable de s'attarder à ce type de produit pour le calcul de la marge bénéficiaire du maillon de la transformation qui le commercialise (MAPAQ, 2003). Les coûts associés à l'approvisionnement en matière première sont de loin les plus importants, représentant approximativement de 80 à 85 %, alors que les coûts liés aux droits de transformation, à la main-d'œuvre et aux coûts de transformation sont plus faibles, soit de l'ordre de 15 à 20 % (Gardner Pinfold, 2006a). La marge bénéficiaire dégagée par les usines pour le homard vivant oscille, selon nos estimations, autour de 23 %.

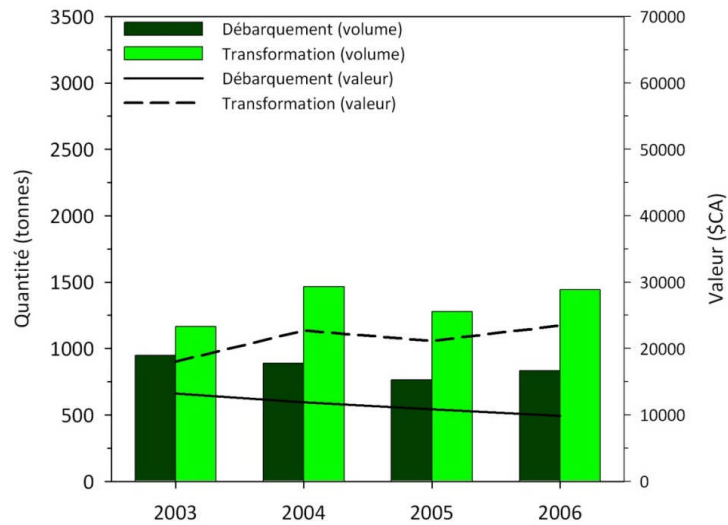


Figure 10. Volumes et valeurs (x1000 \$) des débarquements de homards et des produits transformés expédiés des usines, Gaspésie (2003-2006) (données de MPO, Service de la Statistique).

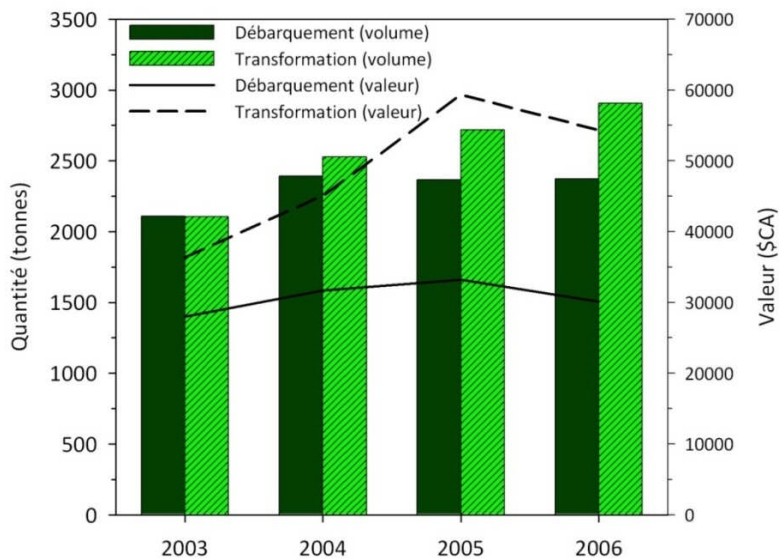


Figure 11. Volume et valeur (x1000 \$) des débarquements de homard et de produits transformés expédiés des usines, aux Îles-de-la-Madeleine (2003-2006) (données de MPO, Service de la Statistique).

2.1.3. Synthèse

L'offre québécoise représente environ 6 % des débarquements canadiens, alors que près de 95 % des débarquements québécois proviennent de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, le reste étant assuré par les régions d'Anticosti et de la Côte-Nord. Les activités de capture du homard américain en région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine sont caractérisées par une courte saison de pêche, elle-même encadrée par un régime de gestion basée sur une pêche concurrentielle. La brièveté de la saison tend à augmenter le caractère concurrentiel des activités de capture tout en imposant un impact sur le prix. Aux Îles-de-la-Madeleine, le prix au débarquement du homard est négocié dans le cadre d'un plan conjoint, le prix versé au pêcheur est établi en fonction du prix qui prévaut sur le marché selon le Seafood Price-Current.

Le Canada est fortement dépendant du marché des États-Unis, tant pour l'importation de matière première que pour l'exportation de produits transformés. Il en est de même pour l'industrie régionale qui exporte la majorité de leurs homards (vivants ou transformés) sur le marché étatsunien. Cette situation tend à accroître la vulnérabilité des maillons de la capture et de l'achat/transformation régionales puisqu'en situation de faible demande, les entreprises sont aux prises avec d'importants inventaires.

La baisse du prix au débarquement en 2008, couplée à une augmentation du prix du carburant et des appâts, pourrait entraîner une diminution des profits dégagés par les acteurs du maillon de la capture.

2.2. Industrie du crabe des neiges (*Chionoecetes opilio*)

En 2008, les débarquements québécois de crabe des neiges ont atteint plus de 13 400 tonnes, soit près de 15 % de la production canadienne (figure 12). La Gaspésie est responsable de 44 % de la valeur des débarquements québécois, (~7 % de la production canadienne), alors que les Îles-de-la-Madeleine y ont contribué à 13 % (~2 % de la production canadienne). À elle seule, la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine totalise 57 % des débarquements québécois, soit près de 9 % de la production totale canadienne.

Les fluctuations observées, tant en Gaspésie qu'aux Îles-de-la-Madeleine, reflètent globalement la tendance observée dans l'industrie du crabe des neiges au Canada Atlantique. Les volumes débarqués, et par conséquent leurs valeurs, sont toutefois nettement plus importants en Gaspésie qu'aux Îles-de-la-Madeleine.

La diminution des débarquements observée en 2007 est attribuable, en grande partie, à une réduction des contingents. Toutefois, cette baisse en volume a été compensée par une hausse marquée du prix moyen au débarquement, qui est passée de 1,16 \$/lb en 2006 à 1,94 \$/lb en 2007 (figure 12). Les effets combinés d'une forte demande de crabe des neiges et de mesures de contrôle des débarquements en Russie seraient responsables de la montée des prix du crabe des neiges sur les marchés au cours de l'année 2007 (MAPAQ, 2009a).

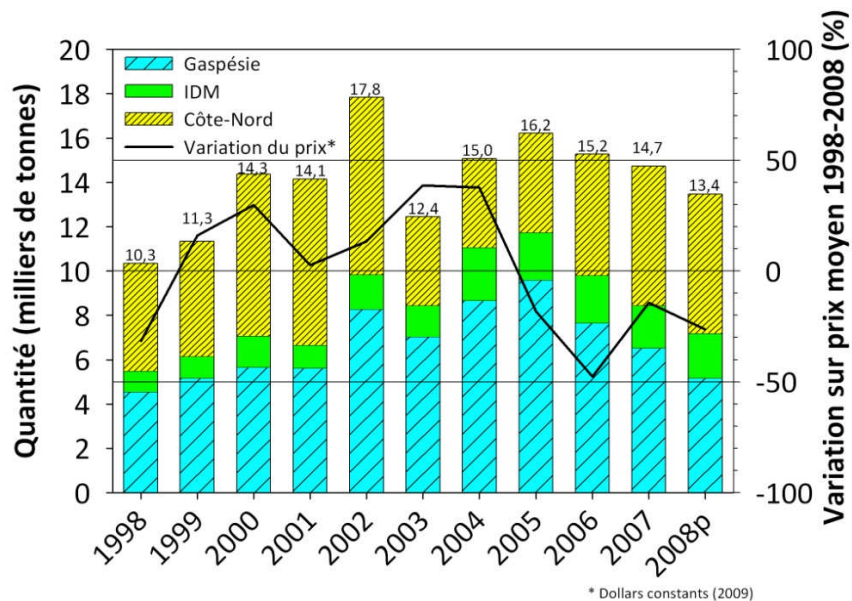


Figure 12. Volume des débarquements de crabe des neiges au Québec et variation du prix au débarquement sur prix moyen (2,31\$/lb) (données de MPO, Service de la Statistique).

2.2.1. Analyse de la chaîne de valeur

La configuration de la chaîne de valeur du crabe des neiges est sensiblement la même pour les deux régions (figure 13). Ces figures doivent évidemment être interprétées avec précaution. Les données qu'elles contiennent sont des ordres de grandeur plus que des estimations précises. De plus, elles tentent de représenter les grandes relations entre les différents maillons de la chaîne de valeur, mais les statistiques disponibles ne concernent que la partie régionale de la filière, soit les pêcheurs et premiers acheteurs que sont souvent les transformateurs.

Capture et achat/transformation – En 2008, le maillon de la capture recevait en moyenne 1,70 \$/lb en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine. Cette même année, le prix des sections cuites de 5 à 8 onces, le produit le plus courant sur les marchés, était évalué en moyenne à 3,20 \$/lb à la sortie des usines. Les sections de crabe représentent plus de 80 % des expéditions des usines, tout en étant le produit le plus exporté vers les États-Unis, le Japon et la Chine. Les usines de transformation expédient presque la totalité de leurs produits aux grossistes et distributeurs, alors qu'une faible quantité de crabe est vendue aux détaillants locaux (marchés d'alimentation, poissonneries et restaurants).

Distribution/Grossiste et marché de détail – Bien que les informations concernant la marge revenant aux distributeurs et grossistes ne soient pas ou peu documentées, certaines sources estiment à environ 0,50 \$/lb la part leur revenant. Compte tenu de la diversité des types de détaillants (poissonnerie, HRI et chaînes) et des catégories de produits offerts, il est difficile d'établir un prix unique pour ce maillon. Cette pratique est d'autant plus complexe, que dans les chaînes de détaillants, le prix du crabe peut fluctuer considérablement selon les types de produits offerts, les saisons ou les promotions.

Marché – La consommation québécoise de crabe des neiges est estimée à moins de 10 % de la production locale, le reste étant principalement exporté sur le marché des États-Unis sous forme de sections congelées.

Exportations – Au Québec, le crabe des neiges représente plus de 90 % de la valeur totale des exportations de crabe de toutes espèces confondues (MAPAQ 2009a). En 2007, les exportations québécoises de crabes des neiges totalisaient près de 9 800 tonnes pour une valeur évaluée 84,6 millions de dollars, soit ~14 % en volume et ~13 % en valeur des exportations canadiennes (tableaux 4-5) (Haché, 2009). L'écart considérable entre les volumes débarqués et ceux expédiés des usines de transformation s'explique notamment par une perte importante engendrée par les processus de transformation.

Entre 1990 et 2004, le Japon était la principale destination des exportations québécoises de crabe des neiges. Toutefois, sa part s'est considérablement réduite au profit du marché américain (MAPAQ, 2009a). En 2007, le crabe des neiges du Québec étaient majoritairement exporté vers les États-Unis, puis de façon moins significative vers la Chine et le Japon (tableaux 4-5). L'industrie québécoise du crabe des neiges demeure marquée par une forte dépendance à l'égard du marché américain.

Tableau 4. Volume des exportations de crabe des neiges du Québec (2006-2008) (Haché, 2009).

Pays	2006		2007		2008(p)	
	Tonnes (x1000)	%	Tonnes (x1000)	%	Tonnes (x1000)	%
États-Unis	9,8	91,6	9,3	95	7,8	97,5
Japon	0,3	2,8	0,2	2	-	-
Chine	0,5	4,7	0,3	3	-	-
Autres	0,1	0,9	-	-	0,2	2,5
TOTAL	10,7	100	9,8	100	8,0	100

Tableau 5. Valeur des exportations de crabe des neiges du Québec (2006-2008) (Haché, 2009).

Pays	2006		2007		2008(p)	
	Valeur (M\$)	%	Valeur (M\$)	%	Valeur (M\$)	%
États-Unis	67,9	91,6	80,1	95	73,5	97,5
Japon	-	-	2,0	2	-	-
Chine	-	-	2,5	3	-	-
Autres	6,2	8,4	-	-	1,9	-
TOTAL	74,1	100	84,6	100	75,4	100

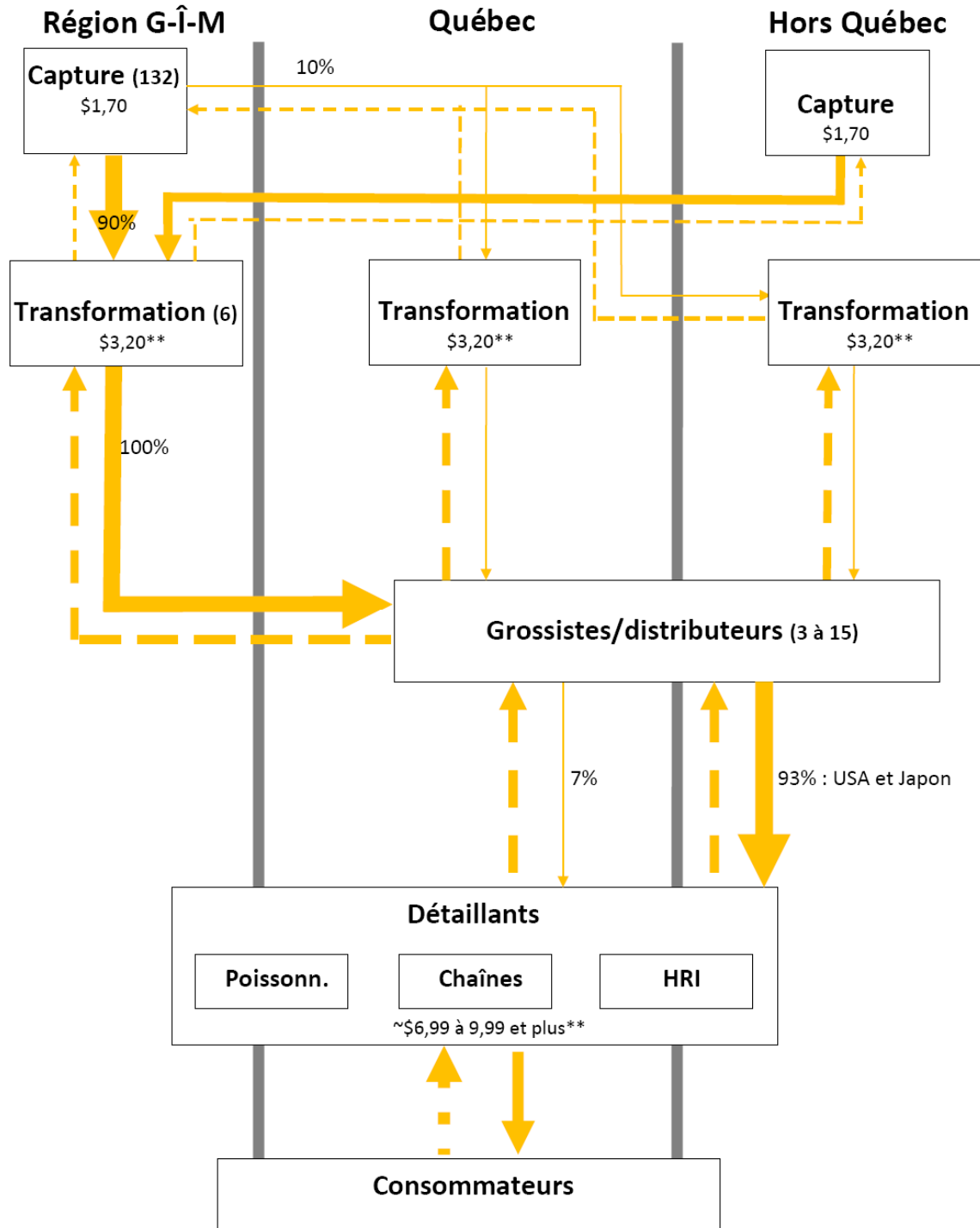


Figure 4. Chaîne de valeur du crabe des neiges, région GÎM (2008)* (élaborée à partir d'entrevues avec des intervenants de l'industrie). Les pourcentages indiquent les volumes transigés d'un maillon à un autre de la filière. Lorsque possible, on indique aussi le nombre d'acteurs par maillon. Les prix moyens à la livre sont indiqués. HRI : hôtellerie, restauration, institution.

Une baisse des exportations de crabe des neiges préparé ou en conserve a été observée entre 1998 et 2008. Plus particulièrement, la baisse des exportations québécoises de l'ordre de 17 % en volume et de 10 % en valeur observée de 2007 à 2008 serait attribuable au contexte économique mondial (tableaux 4-5) (Haché, 2009).

Importations – Le Québec importe une quantité considérable de crabe, toutes espèces confondues, et ce principalement en provenance des États-Unis. La Chine, la Thaïlande et l'Indonésie figurent aussi parmi les pays exportateurs. Toutefois, il faut noter que la valeur des importations québécoises a diminué de près de moitié de 2006 à 2008 (tableau 6).

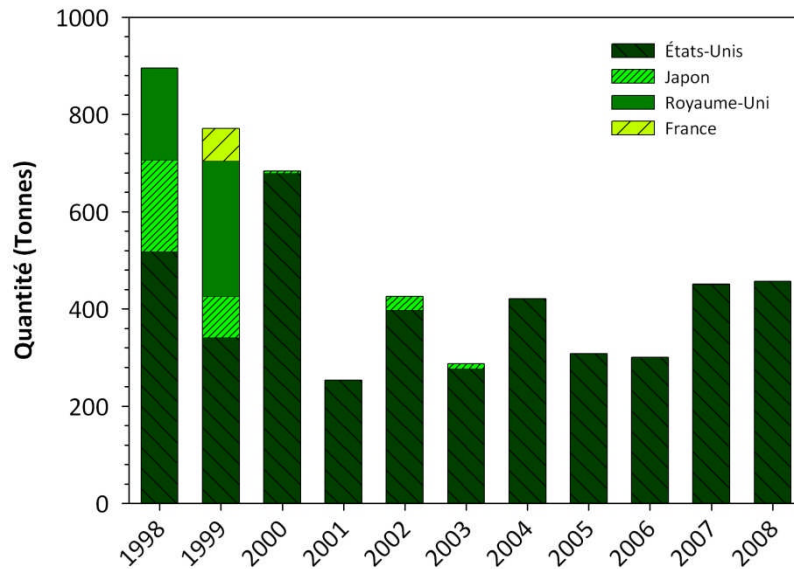


Figure 14. Volume des exportations de crabe des neiges préparé ou en conserve du Québec, 1998-2008) (données de MPO, Service de la Statistique).

Tableau 6. Valeur des importations québécoises de crabe (toutes espèces confondues) par pays (2006-2008).

Pays	2006		2007		2008 (p)	
	Valeur (\$ can)	%	Valeur (\$ can)	%	Valeur (\$ can)	%
États-Unis	695 986	27	944 079	43,76	729 053	54,19
Chine	174 277	7	163 623	7,58	179 839	13,37
Thaïlande	223 499	9	320 445	14,85	72 153	5,36
Indonésie	356 135	14	163 008	7,56	60 634	4,51
Autres	1 090 273	43	566 118	26	303 742	22
TOTAL	2 540 170	100	2 157 273	100	1 345 421	100

Prix – Pour un même produit (par exemple, les sections) l'évolution des prix concorde avec la valeur supérieure des ventes sur le marché du Japon par rapport à celles des États-Unis. Au début des années 1990, l'augmentation des prix payés aux exportateurs canadiens a été accentuée par une appréciation importante de la valeur du yen par rapport au dollar canadien. À l'inverse, une dévaluation du yen diminue la demande, et donc le prix. Cette pression à la baisse sur les prix serait plus grande que l'effet positif de la dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain.

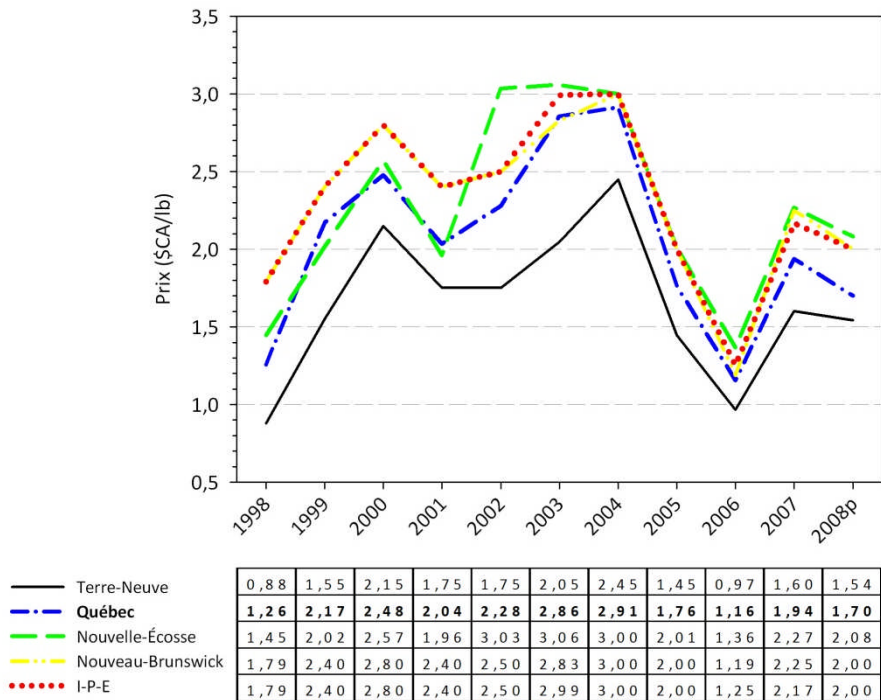


Figure 15. Prix du crabe des neiges au débarquement, provinces maritimes (1998-2008) (données d'après MPO, Service de la Statistique et Haché, 2009).

Les prix au débarquement sont établis en fonction d'un environnement concurrentiel similaire d'une province à l'autre. Le Nouveau-Brunswick recevait un prix au débarquement supérieur entre 1998 et 2004, ce qui coïncide avec l'achat d'usines de transformation par certains pêcheurs propriétaires de crabiers dans les années 1990 (figure 15). Face aux faibles marges bénéficiaires issues des activités de transformation, ils se sont pratiquement tous retirés afin de se concentrer sur les activités de capture. Ce phénomène pourrait expliquer le rétablissement des prix similaires aux autres provinces à partir de 2004.

Plusieurs facteurs ont une influence sur le prix que les usines de transformation versent aux pêcheurs :

- la composition des prises (selon catégories 1 ou 2, respectivement de plus grande à moins bonne qualité, et selon le pourcentage de crabe brisé);
- le type de transformation effectuée par l'usine;
- la quantité de matière première que l'usine peut obtenir;

- la hausse des quotas (les quantités supplémentaires diminuent les coûts moyens de production);
- les coûts de transformation;
- le prix que l'usine de transformation peut négocier avec les acheteurs;
- les lieux d'exportation et les taux de change;
- le niveau d'endettement de l'usine;
- les coûts de main-d'œuvre élevée;
- l'impact de la hausse de la demande sur un marché ou un autre.

2.2.2. Analyse de la marge bénéficiaire brute

Capture – Les activités de pêche au crabe des neiges au Québec sont caractérisées par une saison de pêche restreinte, qui peut s'étendre de 10 à 12 semaines (Gardner Pinfold, 2006b).

Coûts d'exploitation et marge bénéficiaire brute – Peu de données statistiques représentatives sont disponibles afin d'effectuer une analyse des coûts d'exploitation et des marges bénéficiaires brutes dégagées par le maillon de la capture du crabe des neiges. En effet, certaines études permettent de dresser un portrait pour quelques-unes des plus petites zones de pêche, celles-ci pouvant toutefois difficilement se comparer aux tendances de l'industrie. En ce sens, il aurait été intéressant d'analyser les coûts d'exploitation pour la zone 12, soit la plus importante en termes de débarquements, mais les données statistiques ne le permettent pas.

Les zones pour lesquelles les marges bénéficiaires brutes ont pu être calculées agiront à titre d'indicateur pour la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Toutefois, il est nécessaire de nuancer l'interprétation des résultats obtenus du fait que les zones sont difficilement comparables entre elles.

Tableau 7. Marge bénéficiaire brute moyenne dégagée par crabier des zones 12A (1998, 2000, 2001, et 2004) et 12B (1998), Gaspésie (MPO, 1999a.b; MPO, 2003a; MPO, 2006a).

Crabiers	12B	12A			
	1998	1998	2000	2001	2004
Marge bénéficiaire brute (\$)	42 758	12 924	55 181	34 423	58 083
Marge bénéficiaire brute (%)	24,2	15,3	34,0	25,7	41,2

La zone 12A est fréquentée par l'une des plus petites flottilles avec 1 % des débarquements totaux au Québec (MPO, 2006a). Les exploitants de cette zone présentent une marge bénéficiaire brute positive, bien que fluctuante (tableau 7). La baisse observée en 2001 peut s'expliquer par une combinaison de la diminution des prix et des débarquements de crabes des neiges, lesquels ont été comblés par la capture d'espèces secondaires (MPO, 2003a). Le sommet atteint en 2004 se reflète par la marge bénéficiaire plus élevée, soit de 41,2 %. En 1998, la zone 12B dégagait une marge bénéficiaire plus grande que celle de la zone 12A (MPO, 1999a.b).

Une marge bénéficiaire brute appréciable est dégagée par les entreprises de pêche exploitant la zone 17 (tableau 8). Pour les années étudiées, 96 % et 98 % des volumes de débarquements totaux étaient du crabe des neiges, le reste étant du buccin. Malgré une chute des prix en 2001, les revenus bruts de pêche ont connu une hausse en raison de l'abondance du crabe des neiges et de l'augmentation du quota de chaque pêcheur (MPO, 2003b). Par conséquent, la marge bénéficiaire brute cette année-là n'a que très peu diminué (tableau 8).

En 1999 et 2000, la zone 12C est caractérisée par une marge bénéficiaire brute de 20,8 % et 25 % respectivement (tableau 9). L'augmentation considérable des revenus de pêche s'explique, entre autres, par la hausse des prix et des volumes de débarquements (MPO, 2002). Toutefois, les frais d'exploitation ont simultanément fait un bond, notamment en raison de la légère augmentation de coûts de main-d'œuvre qui varient directement en fonction des revenus bruts de pêche (MPO, 2002).

Tableau 8. Marge bénéficiaire brute moyenne par crabier de la zone 17, Gaspésie (2000-2001) (MPO, 2003b).

Crabiers	Zone 17	
	2000	2001
Marge bénéficiaire brute (\$)	279 507	266 911
Marge bénéficiaire brute (%)	62,3%	58,1%

Tableau 9. Marge bénéficiaire brute moyenne par crabier de la zone 12C, IDM (1999-2000) (MPO, 2002).

Crabiers	Zone 17	
	1999	2000
Marge bénéficiaire brute (\$)	33 994	55 892
Marge bénéficiaire brute (%)	20,8	25,0

Tableau 10. Marge bénéficiaire brute moyenne dégagée par crabier de la zone F, IDM (2001-2005) (MPO, 2007).

Crabiers	Zone F				
	2001	2002	2003	2004	2005
Marge bénéficiaire brute (\$)	76 944	90 833	157 663	158 777	61 573
Marge bénéficiaire brute (%)	42,9	46,7	55,8	54,3	34,8

Pour la zone F, d'où proviennent 2 % des débarquements totaux du Québec, la marge bénéficiaire dégagée était en croissance de 2001 à 2004, et en baisse en 2005 (tableau 10) (MPO, 2007). Les frais d'exploitation se sont aussi accrus rapidement au cours des dernières

années, particulièrement en raison de la hausse rapide du coût du carburant et des appâts (Gardner Pinfold, 2006b). Les espèces complétant les débarquements sont les poissons de fond et pélagiques (MPO, 2007).

Pour l'ensemble des zones étudiées, le maillon de la capture semble avoir profité de la croissance des débarquements et des prix élevés observés au cours des années antérieures à 2005. Variant d'une zone à l'autre, l'ensemble des marges bénéficiaires brutes illustrent une tendance à la hausse de 2001 à 2004, alors qu'elles ont fluctué beaucoup de 1998 à 2000. Toutefois, la forte diminution des prix au débarquement entamée en 2005, jumelée à la hausse des coûts d'exploitation, pourraient avoir une incidence à la baisse sur les revenus bruts perçus par les pêcheurs de crabe des neiges, tant en Gaspésie qu'aux Îles-de-la-Madeleine. Effectivement, une diminution considérable de la marge de profits des entreprises de pêche au crabe des neiges exploitant la zone F a été observée en 2005. Il aurait été intéressant de quantifier les impacts du déclin amorcé en 2005 sur la marge bénéficiaire pour d'autres zones de pêche. Toutefois, aucune autre donnée sur les revenus bruts et les coûts d'exploitation ne sont disponibles au-delà de 2004.

Transformation – Le maillon de la « transformation » de la chaîne de valeur du crabe des neiges est particulièrement vulnérable aux conditions de l'offre. En effet, les entreprises de transformation sont dépendantes des conditions d'exploitation du maillon de la capture dans leurs prises de décisions clés liées à la production. Ces dernières touchent, entre autres, la gestion de la capacité des usines de transformation, l'approvisionnement en matière première (taux, quantité ou qualité), ou encore à l'établissement d'un calendrier de production ou de vente des produits transformés (Gardner Pinfold, 2006b).

Un bon nombre d'usines œuvrent dans la transformation du crabe des neiges en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine et fournissent du travail et un revenu très attendus à ces localités côtières. Quelques types de produits dérivés du crabe des neiges y sont transformés, la valeur ajoutée variant d'un produit à l'autre.

La valeur totale des expéditions des usines de transformation est nettement plus importante en Gaspésie. Les principaux produits transformés sont, à plus de 80 %, les sections, soit les pinces et les pattes (MAPAQ, 2009a). Aucune différenciation n'est faite entre les différents types de produits transformés congelés aux Îles-de-la-Madeleine. Les transformateurs, soumis aux contraintes imposées par la saisonnalité de l'offre, n'ont que très peu ou pas de place à consacrer au développement de produit à valeur ajoutée, ou encore, à élargir leur production vers de nouveaux marchés (tableau 11) (Gardner Pinfold, 2006b). Il en résulte peu de variation de la valeur moyenne, mise à part celle des « Autres produits » transformés en Gaspésie qui est très élevée.

Fait intéressant, le Japon importe des pinces et des pattes de crabe des neiges, qu'il achemine vers la Chine pour y extraire, à peu de frais, la chair utilisée dans le commerce du sushi (Gardner Pinfold, 2006b). Ce type d'échange montre bien que certaines activités relatives au maillon de la transformation se sont déplacées vers les pays à faible coût de production (MPO-MAPAQ, 2006)

Tableau 11. Valeur moyenne (\$/kg) des produits du crabe des neiges expédiés des usines en région GÎM (2006) (MPO, Service de la Statistique).

Types de produit	Gaspésie	Îles-de-la-Madeleine
Frais		
Entier	3,2	0,0
Pinces et pattes	9,7	
Autres produits	14,1	
Congelé		8,3
Entier	8,0	—
Pinces et pattes	7,5	—
Autres produits	9,2	—
Autres produits	55,6	9,1

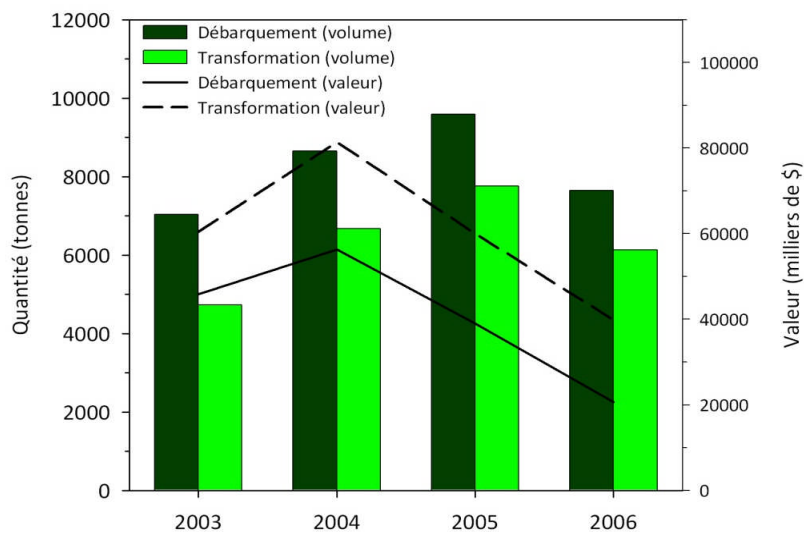


Figure 16. Volume et valeur des débarquements de crabe des neiges et de produits transformés expédiés des usines, en Gaspésie (2003-2006) (MPO, Service de la Statistique).

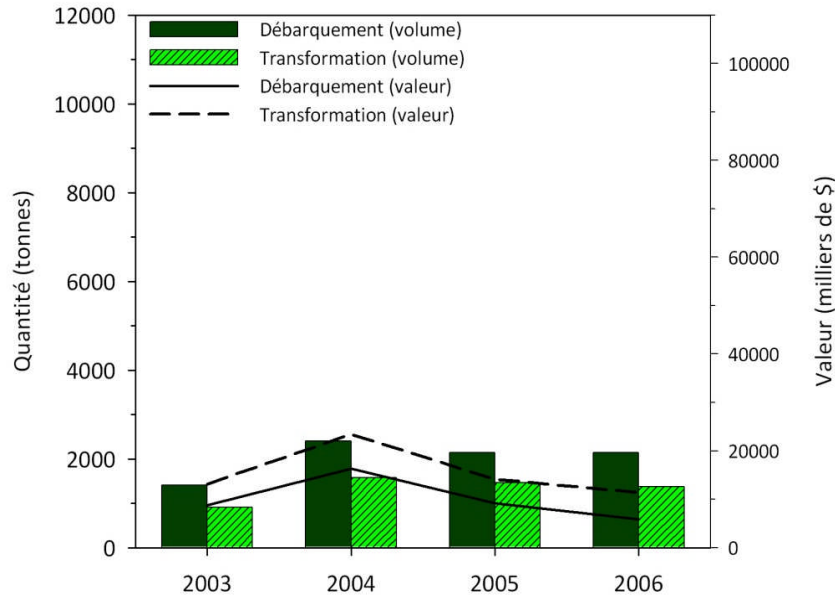


Figure 17. Volume et valeur des débarquements de crabe des neiges et produits transformés expédiés des usines, aux IDM (2003-2006) (MPO, Service de la Statistique).

2.2.3. Synthèse

La pêche au crabe des neiges affiche une saison très courte qui peut s'étendre de 10 à 12 semaines, avec une pointe durant environ 4 semaines. Le régime de gestion qui prévaut est basé sur une pêche à quotas individuels transférables déterminé en fonction d'un total autorisé des captures (TAC). Les pêcheurs tentent de capturer un maximum de crabes à l'intérieur d'un court laps de temps dans le but de minimiser les frais d'opération et de rentabiliser chaque voyage en mer.

Le Canada est le premier pays producteur avec près de 53 % des débarquements mondiaux (90 273 tonnes en 2007). L'offre québécoise représente près de 15 % des débarquements canadiens, la moyenne des débarquements variant d'une année à l'autre en fonction du « *total autorisé des captures* ». L'industrie fut marquée par plusieurs années de croissance continue de la valeur des débarquements, avant d'atteindre un sommet en 2004. Depuis, le prix moyen au débarquement a connu une baisse marquée :

- La destination des produits expédiés des usines de transformation est relativement la même d'une région à l'autre, la majorité des produits étant destinés aux États-Unis. Par conséquent, l'industrie québécoise est marquée par une forte dépendance à l'égard du marché américain;
- Pour l'ensemble des zones étudiées, le maillon de la capture semble avoir profité de la croissance des débarquements et des prix élevés observés au cours des années antérieures à 2005. Toutefois, la forte diminution des prix au débarquement entamée en 2005, jumelée à la hausse des coûts d'exploitation, laisse présager une détérioration possible de la situation du maillon de la capture;

- Le rythme saisonnier imposé aux activités de transformation induit certains problèmes de recrutement de main-d'œuvre et d'utilisation de la capacité de production. Les frais de main-d'œuvre sont les plus importants pour les entreprises de capture et représentaient plus de 50 % des frais en 2001.

2.3. Industrie de la crevette nordique (*Pandalus borealis*)

Au Québec, l'industrie de la crevette nordique (*pandalus borealis*) revêt une importance économique considérable, particulièrement pour la Gaspésie d'où proviennent plus de 90 % des débarquements.

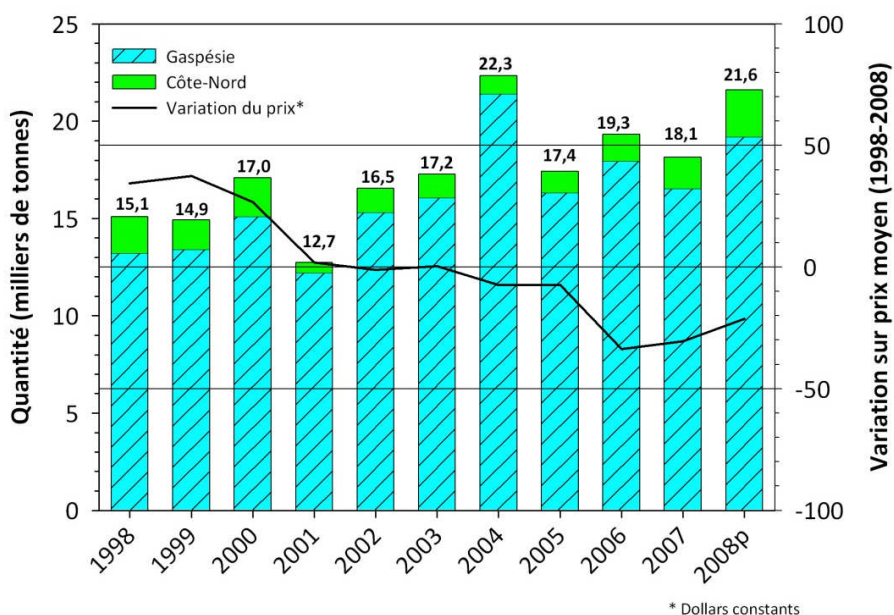


Figure 18. Volume des débarquements de crevettes nordiques au Québec et variation du prix au débarquement sur prix moyen (0,69\$/lb) (MPO, Service de la Statistique).

Plusieurs facteurs, tels que les conditions favorables de l'environnement et de l'écosystème, l'augmentation de la biomasse et des quotas autorisés, l'expansion de l'accès aux pêches ainsi que l'effondrement du stock de poissons de fond auraient favorisé l'accroissement des débarquements de crevettes nordiques en Gaspésie (figure 18). L'année 2004 semble avoir marquée cette industrie, tant par la valeur que par le volume des débarquements. La baisse substantielle des prix semble avoir été amortie par l'accroissement des débarquements (MAPAQ, 2006a). Le prix au débarquement suit effectivement une tendance à la baisse, 2006 ayant été l'année la plus difficile, avec une chute de prix de l'ordre de 20 %. Le prix au débarquement, bas et en baisse, peut être expliqué par des contingents élevés, une offre mondiale importante toutes espèces confondues, ainsi que par l'appréciation du dollar canadien vis-à-vis la devise américaine (MAPAQ, 2006a).

Il est à noter qu'en 2001 et 2005, les pêcheurs ont laissé respectivement 25 % et 20 % de leurs quotas à l'eau en guise de contestation sur la fixation des prix, d'où les volumes au

débarquement moins élevés ces années-là (MAPAQ, 2006a). Un plan conjoint entre pêcheurs et transformateurs a donc été instauré afin de garantir le prix au débarquement par l'établissement d'un prix plancher, soit le Plan conjoint des pêcheurs de crevettes à Gaspé (2001).

2.3.1. Analyse de la chaîne de valeur

Capture et transformation – Comme on peut le voir sur la figure 19, le maillon de la capture recevait en moyenne 0,44 \$/lb dans la région gaspésienne en 2006, alors que celui de la transformation en recevait 3,89 \$/lb. Environ 91 % des débarquements provenant des crevettiers gaspésiens sont acheminés vers les usines de transformation régionales, la balance étant vendue à des acheteurs du Québec (6 %) et hors Québec (2 %). Selon certains intervenants de l'industrie, le marché québécois a absorbé un peu plus de 40 % de la valeur des expéditions des usines de transformation (MAPAQ, 2009a). Sur les 60 % expédiés des usines et destinés aux marchés hors Québec, environ 54 % sont dirigés vers les États-Unis.

Distribution/grossiste et marché de détail – La crevette décortiquée congelée représente près de 90 % de la production en usine, tout en étant le type de produit le plus exporté aux États-Unis et en Europe (figure 19). Les usines de transformation expédient presque la totalité de leurs produits aux grossistes et distributeurs, alors qu'une faible quantité de crevettes est vendue aux détaillants locaux (marchés d'alimentation, poissonneries et restaurants). Toutefois, les informations disponibles ne permettent pas de déterminer le prix versé aux grossistes/distributeurs. Quelques entreprises de transformation gaspésiennes possèdent un siège social à Montréal, profitant ainsi des avantages que confère la proximité des grands centres de distribution, des bureaux de commerce et des courtiers.

Marché – Les principaux marchés pour la crevette nordique du Québec sont les États-Unis et l'Europe, qui reçoivent environ 60 % des expéditions des usines régionales. Le reste de la production est absorbé par les marchés québécois et canadiens. En 2008, la Norvège a importé plus de 13,4 % de la valeur des exportations québécoises de crevette nordique, alors que le Royaume-Uni en a importé 10,4 %.

Exportations – Le Québec qui compte pour 4,5% des exportations canadiennes de crevettes nordiques semble être un petit joueur à l'échelle nationale (MAPAQ, 2009a). En 1990, près de 90 % de la valeur des exportations québécoises étaient dirigées vers les États-Unis, alors qu'en 2007 leur part s'est considérablement réduite (55 %) (tableau 12). Le Danemark (17,6 %), la Norvège (13,4 %) et le Royaume-Uni (10,4 %) figurent aussi parmi les pays d'exportation des produits québécois. Toutefois, les exportations vers le Royaume-Uni et la Chine ont considérablement diminué de 2006 à 2008. La part de la crevette dans les exportations de produits marins des usines québécoises situées en région maritime tend aussi à diminuer, passant de 10,2 % en 2006 à 9,4 % en 2007 (MAPAQ, 2009a).

Importations – Le Québec comptait pour près de 18 % de la valeur des importations canadiennes de crevettes en 2007 (tableau 13) (Lessard, 2009). Ces crevettes, toutes espèces confondues, sont majoritairement importées de la Thaïlande (~38 %), du Vietnam (~25 %) et de la Chine (~17 %). Les États-Unis comptent pour 3 % de la valeur des importations québécoises (tableau 14).

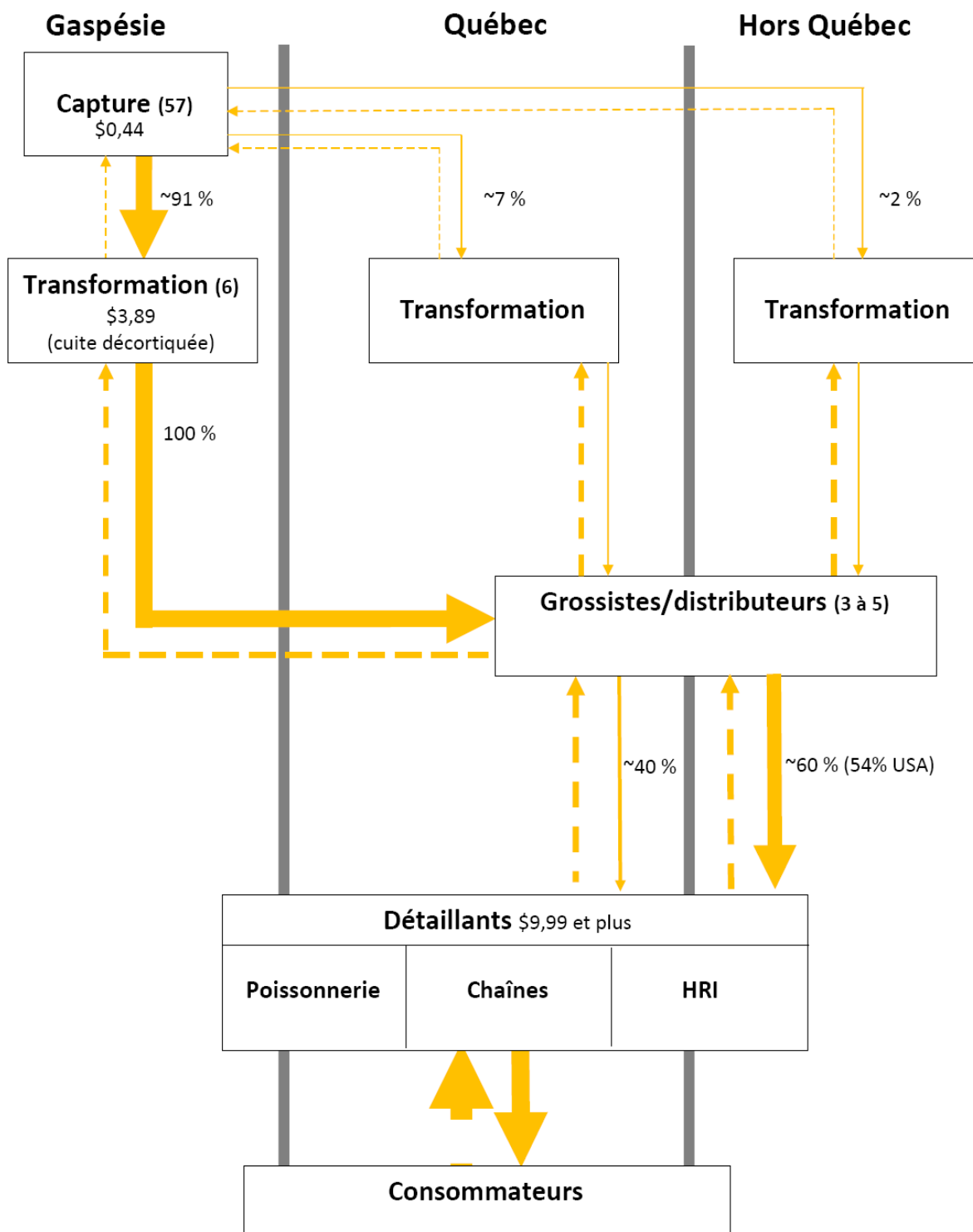


Figure 19. Chaîne de valeur de la crevette nordique gaspésienne (2006)* (élaborée à partir d'entrevues avec des intervenants de l'industrie). Les pourcentages indiquent les volumes transigés d'un maillon à un autre de la filière. Lorsque possible, on indique aussi le nombre d'acteurs par maillon. Les prix moyens à la livre sont indiqués. HRI : hôtellerie, restauration, institution.

Prix : De 1998 à 2000, le Québec percevait approximativement 0,10 \$ de plus la livre que le Nouveau-Brunswick et Terre-Neuve. L'écart tend progressivement à s'estomper entre 2005 et 2008, où les prix semblent converger entre 0,47 \$/lb et 0,53 \$/lb (figure 19). Il semblerait toutefois que le Québec reçoive toujours un meilleur prix que les autres provinces. Depuis l'instauration du plan conjoint dans le grand Gaspé, les prix au débarquement ne varient que très peu durant la saison de pêche. En fait, seule une variation de la taille moyenne au débarquement peut expliquer les variations de prix en cours d'année (ou un renouvellement de l'entente du plan conjoint).

Les prix de toutes les catégories de crevette, sur tous les marchés, et de toutes provenances, connaissent des fluctuations importantes. Selon les données de Pêches et Océans Canada, les prix ont diminué de 20 % depuis 2001. Les produits dérivés de la crevette nordique ont été affectés par une baisse des prix, laquelle a été amplifiée par l'appréciation du dollar canadien face à la devise américaine. En effet, la diminution des prix aux États-Unis ainsi qu'un taux de change défavorable auraient affaibli le prix reçu par les producteurs canadiens.

Tableau 12 : Exportations québécoises totales de crevettes, par pays, de 2006 à 2008 (Statistique Canada, 2009).

Pays	2006		2007		2008	
	Valeur (\$ can)	%	Valeur (\$ can)	%	Valeur (\$ can)	%
États-Unis	10 821 361	52,7	12 059 981	60,0	11 587 231	54,5
Danemark	807 821	3,9	295 560	1,4	3 755 917	17,6
Norvège	2 291 739	11,1	2 017 408	10,0	2 861 450	13,4
Royaume-Unis	2 839 136	13,8	3 741 734	18,6	2 218 313	10,4
Suède	944 604	4,6	705 750	3,5	314 098	1,4
Suisse	344 327	1,6	283 750	1,4	215 507	1,0
Inde	66 430	0,3	-	-	150 000	0,7
Chine	768 331	3,7	102 366	0,5	86 134	0,4
Vietnam	102 111	0,5	-	-	43 134	0,2
Pays-Bas	58 884	0,2	3 726	0,0	14 570	0,0
Autres	1 485 390	7,2	876 503	4,3	15 729	0,0
TOTAL	20 530 134	100	20 086 778	100	21 262 083	100

Tableau 13 : Valeur des importations canadiennes de crevette par province (2005-2007) (Lessard, 2009).

	2005	2006	2007
Ontario	189 M\$	204 M\$	219 M\$
Québec	79 M\$	82 M\$	74 M\$
Colombie-Britannique	101 M\$	106 M\$	122 M\$

Tableau 14 : Valeur des importations québécoises de crevettes, par pays (2006-2008) (Statistique Canada, 2009).

Pays	2006		2007		2008	
	Valeur (\$)	Pourcentage	Valeur (\$)	Pourcentage	Valeur (\$)	Pourcentage
Thaïlande	21 261 502	25,8	26 109 335	35,49	27 571 960	37,84
Vietnam	16 370 884	19,9	13 160 781	17,89	18 568 419	25,48
Chine	28 581 552	34,7	18 197 463	24,73	12 427 039	17,05
Inde	7 882 962	9,5	7 535 961	10,24	7 965 042	10,93
États-Unis	3 235 985	3,9	2 369 338	3,22	2 116 341	2,90
Mexique	661 932	0,8	1 878 320	2,55	854 383	1,17
Équateur	1 038 912	1,2	868 977	1,18	727 532	1,00
Indonésie	1 091 606	1,3	1 601 081	2,18	711 272	0,98
Islande	-	-	186 325	0,25	648 276	0,89
Bangladesh	892 747	1,0	714 397	0,97	452 605	0,62
Autres	1 179 725	1,4	955 995	1,30	822 804	1,13
TOTAL	82 197 807	100	73 577 973	100	72 865 673	100

2.3.2. Analyse de la marge bénéficiaire brute

Capture – Les crevettiers actifs au Québec s’approvisionnent presque exclusivement dans le golfe du Saint-Laurent, où ils possèdent près de 60 % du total autorisé de capture (TAC) (MAPAQ, 2006a). Cette zone d’exploitation commerciale se subdivise en 4 sous-zones, soit l’Estuaire (12), Sept-Îles (10), Anticosti (9) et Esquiman (8), pour lesquelles la saison de pêche à la crevette nordique s’étend du 1^{er} avril au 31 décembre (MAPAQ, 2006a). Les activités de pêche à la crevette s’intensifient au printemps dues à la forte concentration de grosses crevettes le long des côtes pour le relâchement des larves. Cette poussée saisonnière garantit une prise par unité d’effort plus élevée (MAPAQ, 2006a). Il est à noter que les stocks de crevettes du Golfe du Saint-Laurent soutiennent aussi, en partie, les maillons de la capture et de la transformation de Terre-Neuve et du Nouveau-Brunswick (Gardner Pinfold, 2006c).

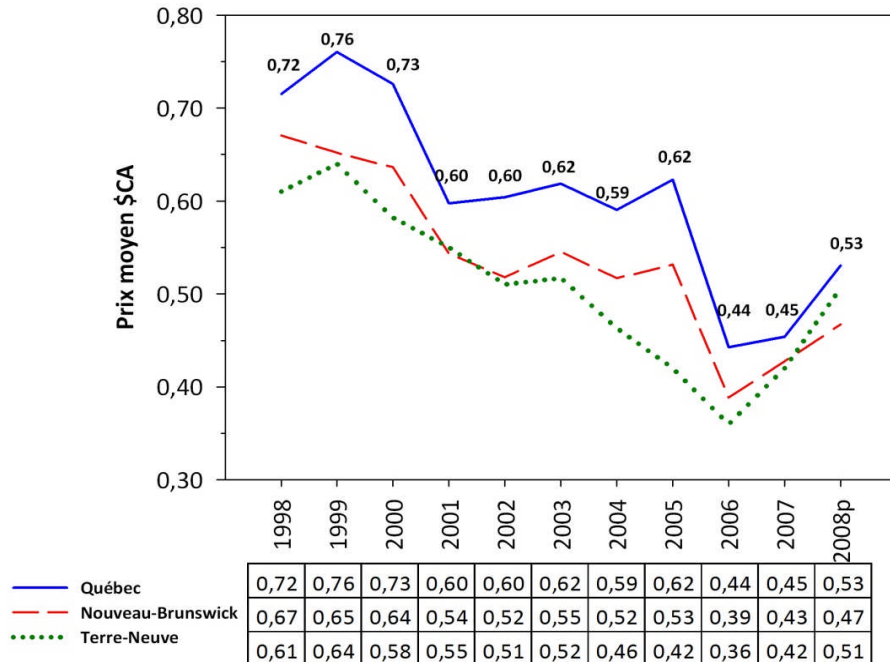


Figure 20. Prix moyen au débarquement de la crevette du Golfe, provinces maritimes (1998-2008) (compilées à partir MPO, Service de la Statistique et Lessard, 2009).

Coûts d'exploitation – Les acteurs du maillon de la capture doivent couvrir de nombreux frais fixes et variables pour l'exploitation des crevettiers.

La main-d'œuvre représente plus de la moitié des frais variables découlant de l'exploitation des crevettiers, leur part étant toutefois demeurés relativement stable au cours de la dernière décennie (figure 21) (MAPAQ, 2006a). Il est à noter qu'un recrutement difficile de la main-d'œuvre figure parmi les obstacles rencontrés dans l'industrie de la capture.

Les frais associés au carburant et aux lubrifiants ainsi qu'à l'entretien et à la réparation du bateau sont les coûts variables les plus importants après la main d'œuvre. Sachant que le carburant s'avère le second coût en importance, la crise des prix du pétrole a des conséquences certaines sur l'industrie de la capture. En effet, la hausse fulgurante du prix du carburant de l'ordre de 60 % observée de 2004 à 2006, incite les entreprises de pêche à réduire leur nombre de jours en mer accentuant, par conséquent, le caractère saisonnier des débarquements (Gardner Pinfold, 2006c). Cette situation ne fait qu'amplifier la vulnérabilité des usines de transformation à la dépendance de l'offre découlant du maillon de la capture. En plus des conséquences directes sur l'utilisation de l'essence à titre de carburant, certains produits dérivés nécessaires au déroulement des activités de capture, par exemple les emballages plastique, ont eux aussi été touchés (MPO-MAPAQ, 2006). Compte tenu de la hausse des prix des produits pétroliers qui s'est poursuivie en 2007 et 2008, il est fort possible que les coûts d'exploitation des crevettiers aient augmenté eux aussi par rapport à 2006.

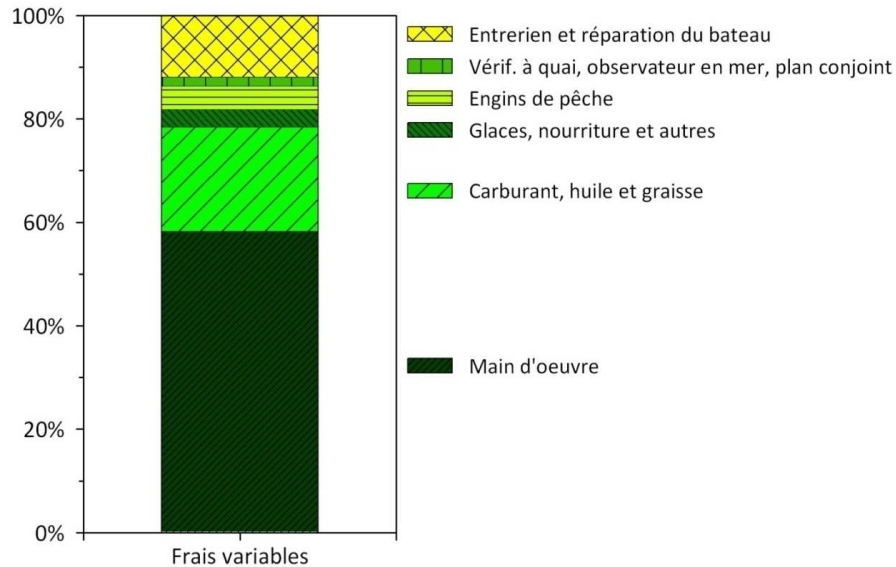


Figure 21. Frais variables moyens par crevettier B du Québec (2004) (MAPAQ, 2006a).

D'autre part, les déboursés d'exploitation fixes, dont la majeure partie est attribuable aux frais de permis et à la location de quotas, ont connu une augmentation substantielle au cours de la dernière décennie. Ce phénomène résulte essentiellement de la hausse des contingents accordés aux entreprises de pêche (MAPAQ, 2006a).

Les bateaux spécialisés, soit les crevettiers A et B, présentent une plus grande vulnérabilité que les bateaux polyvalents. Les gros bateaux, à fort tonnage, qui pêchent le long des côtes, présentent des besoins de fonctionnement plus grands, et par conséquent, des coûts plus élevés (Gardner Pinfold, 2006c). Vu l'état précaire du maillon de la capture, ces bateaux peuvent être plus difficilement rentables.

La différence entre les revenus bruts de pêche et les frais d'exploitation s'est resserrée considérablement au cours des dernières années (figure 22). Cette diminution, pouvant agir à titre d'indicateur de la rentabilité des entreprises de pêche, peut être attribuable à la baisse du prix au débarquement couplée à une hausse des coûts d'exploitation (MAPAQ, 2006a).

Marge bénéficiaire brute – La marge bénéficiaire brute semble instable pour l'industrie crevettière en Gaspésie (tableau 15). Le pourcentage de marge bénéficiaire brute moyenne dégagée par crevettier B de 39,1 % en 1999 a décliné progressivement pour atteindre 21,5 % en 2006, soit une chute importante de près de la moitié des bénéfices de la flottille. Il est à noter que l'évolution de la marge bénéficiaire brute suit la même tendance que celle observée pour le prix au débarquement. Les creux connus en 2001 et 2005, peuvent s'expliquer, en partie, par le retard dans les activités de pêche lié aux activités de contestation des pêcheurs sur la fixation des prix. Les crevettiers non-traditionnels retirent, quant à eux, une marge bénéficiaire moyenne de 37,4 % en 2004 (seule année pour laquelle les données sont disponibles). Il est aussi à noter que les coûts d'amortissement et d'intérêts que doivent supporter les pêcheurs-propriétaires peuvent éroder considérablement la marge bénéficiaire. À titre indicatif, le revenu de trésorerie des crevettiers B est passé au négatif en 2001 et 2006 (MAPAQ, 2006a). Bien que sources de bénéfices, l'exploitation commerciale de la crevette nordique en Gaspésie semble de moins en moins profitable.

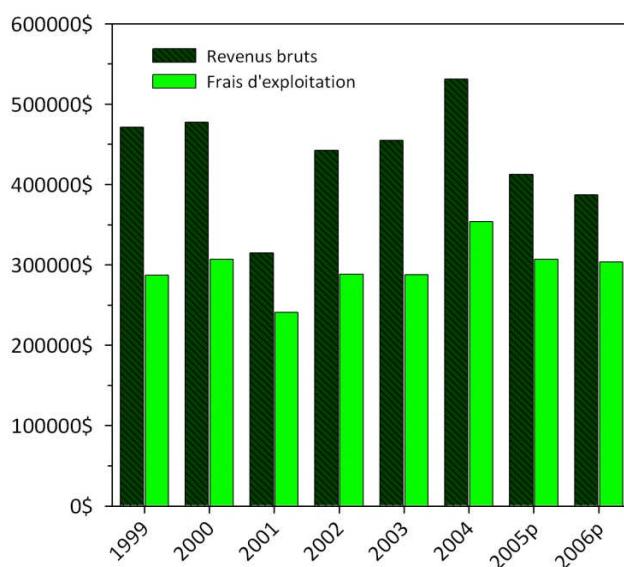


Figure 22. Évolution des revenus bruts et des frais d'exploitation des crevettiers B (1999-2006) (MAPAQ, 2006a).

Tableau 15. Marge bénéficiaire brute des crevettiers B du Québec (1999-2006) et des crevettiers non-traditionnels (2004) (MAPAQ, 2006a – MPO, 2006b. * 2005-2006 : données préliminaires).

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005p	2006p
Crevettiers B								
Marge bénéficiaire brute (\$)	184 323	170 585	74 266	154 221	167 238	177 248	106 056	83 303
Marge bénéficiaire brute (%)	39,1	35,7	23,6	34,9	36,8	33,4	25,7	21,5
Crevettiers non-traditionnels								
Marge bénéficiaire brute (\$)	-	-	-	-	-	107 764	-	
Marge bénéficiaire brute (%)						37,4		

Transformation – En 2006, cinq usines au Québec effectuaient la transformation de la crevette et s'approvisionnaient directement auprès des exploitants pêcheurs et auprès de trois usines dont les stocks sont trop peu élevés pour soutenir la production. Cet approvisionnement a augmenté depuis 2001, mais l'économie du secteur de la transformation s'est détériorée en raison de la chute des prix (Gardner Pinfold, 2006c). En 2009, il existe 6 usines de transformation, toutes situées en Gaspésie. Trois usines gaspésiennes suivantes représentaient 85% de la crevette transformée au Québec (RMAAQ, 2003).

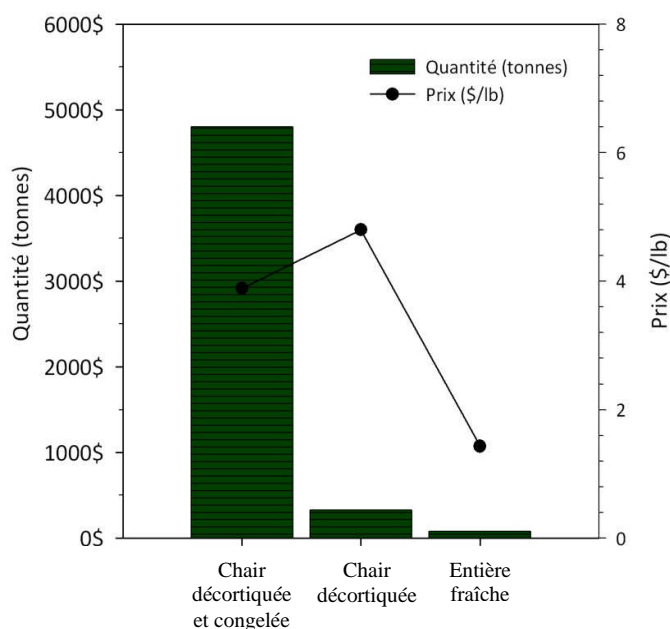


Figure 23. Volumes et prix par type de produit transformés de la crevette nordique, Gaspésie (2006) (MPO, Service de la Statistique).

La crevette décortiquée congelée domine nettement le maillon de la transformation, tant en volume qu'en valeur (figure 23) (MAPAQ, 2009a). La chair de crevette décortiquée fraîche, la crevette entière fraîche ainsi que d'autres produits à valeur ajoutée de 2^e ou de 3^e transformation (frais, surgelé, mariné, fumé) complètent les expéditions des usines gaspésiennes.

La valeur moyenne de la chair décortiquée fraîche (10,59\$/kg) est légèrement supérieure à celle de la chair décortiquée congelée (8,58\$/lb) (tableau 16). La crevette entière fraîche possède, quant à elle, une valeur moyenne relativement basse.

La figure 24 montre que l'année 2004 est marquée par un volume et une valeur des produits transformés supérieurs, avant d'observer une chute en 2005. Il est à noter qu'en 2006, la valeur des débarquements de crevettes a continué à chuter, alors que celle des produits transformés s'est relativement maintenue. De toute évidence, les volumes transformés, inférieurs à ceux débarqués, génèrent des valeurs nettement plus importantes. Toutefois, les coûts nécessaires à la transformation sont considérables.

Tableau 16. Valeur moyenne (\$/kg) par types de produits transformés de la crevette nordique expédiés des usines en Gaspésie (MPO, Service de la Statistique).

Types de produit	Valeur moyenne (\$/kg)
Chair décortiquée congelée	8,58
Chair décortiquée fraîche	10,59
Entière fraîche	3,16

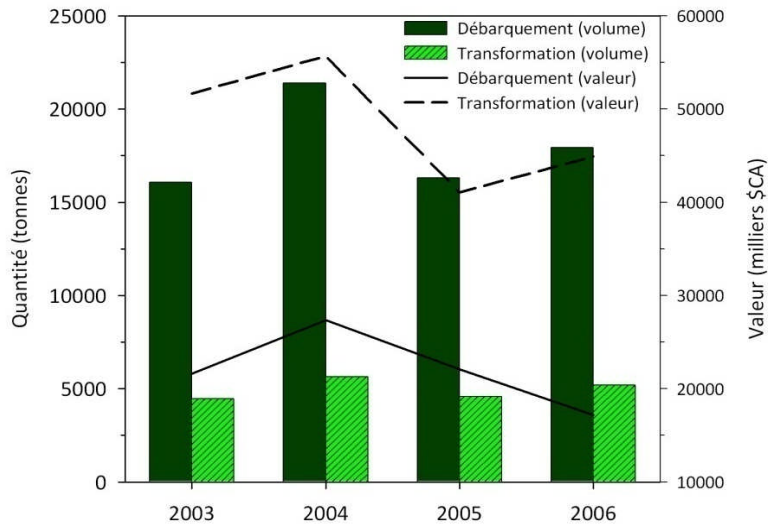


Figure 24. Volume et valeur des débarquements et des produits transformés expédiés des usines, en Gaspésie (2003-2006) (MPO, Service de la Statistique).

L'industrie de la transformation de la crevette nordique est marquée par une forte proportion de « déchets de transformation ». Le taux de rendement moyen de la crevette cuite décortiquée, oscillant entre 27 % et 29 %, laisse une « capacité résiduelle » de plus 70 % (MAPAQ, 2006a). De ce fait, une plus grande valorisation de ces coproduits marins pourrait favoriser une optimisation de cette ressource déjà exploitée, tout en visant à développer de nouveaux marchés pouvant potentiellement bénéficier à l'industrie crevettière. Les résidus de la crevette, par exemple, possèdent un fort potentiel en biotechnologies marines dans des domaines aussi vastes que les cosméceutiques, les nutraceutiques, les pharmaceutiques et les produits horticoles (Gardner Pinfold, 2006c). Il est à noter que certaines entreprises régionales publiques et privées, autant axées sur la recherche et le développement que sur la commercialisation de produits, s'y intéressent déjà. Deux entreprises gaspésiennes œuvrant dans les biotechnologies marines sont alimentées par la pêche commerciale (MAPAQ, 2007). Bref, il pourrait être intéressant, socio-économiquement parlant, d'accroître la valeur et la diversité des produits destinés au secteur des biotechnologies marines par une utilisation maximale de cette biomasse (MDEIE, 2009).

Coûts de production et marge bénéficiaire de la transformation – Afin de comprendre la portée du maillon transformation dans la chaîne de valeur régionale de la crevette nordique, il est nécessaire de s'attarder à l'importance relative des coûts de transformation ainsi qu'à la marge bénéficiaire brute. Toutefois, il est à noter qu'en plus d'être en relation directe avec les prix et le cycle de la crevette, les catégories de crevettes débarquées ou transformées engendrent de grandes variations des coûts d'exploitation (RMAAQ, 2001).

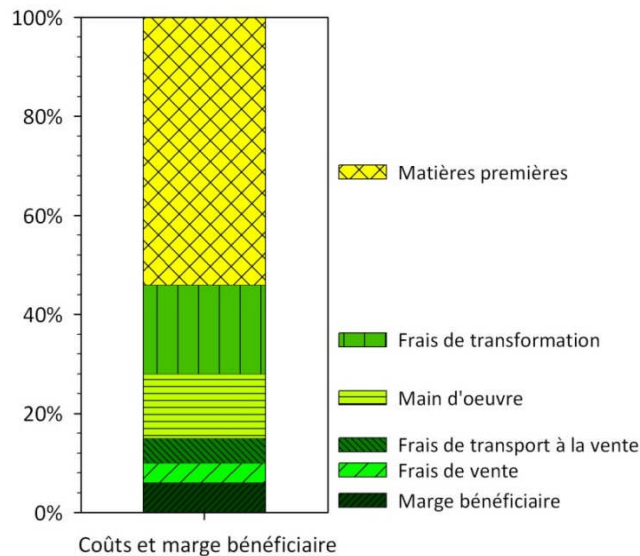


Figure 25. Ventilation des coûts de production et marge bénéficiaire de la transformation de la crevette nordique (2006) (MAPAQ, 2006a).

Dans l'industrie crevettière, l'approvisionnement en matière première compte pour plus de la moitié des coûts de transformation totaux (figure 25). Les variations du pourcentage d'approvisionnement en matière première viennent, de toute évidence, affecter le rendement des usines de transformation. De ce fait, les variations annuelles du prix au débarquement ont une incidence certaine sur la structure des coûts, et ultimement sur la marge bénéficiaire brute des transformateurs. Les frais liés à la transformation (coûts de fourniture, de location d'équipement, d'énergie et d'entretien), à la main d'œuvre, à la vente (entreposage, réfrigération, commissions aux vendeurs) et au transport complètent respectivement la structure des coûts. La hausse du coût du carburant entraîne aussi des frais additionnels à supporter pour le maillon de la « transformation » (MPO-MAPAQ, 2006). Il est à noter que les frais d'entreposage peuvent aussi être importants dus à la demande du marché qui désire un approvisionnement à l'année (MAPAQ, 2006a).

Une plus mince marge bénéficiaire brute oscillant entre 5 % et 6 % indique que le maillon de la transformation est en moins bonne posture que celui de la capture dans l'industrie crevettière (RMAAQ, 2001, MAPAQ, 2006a). Toutefois, ces données remontant à des années antérieures où le prix au débarquement était plus élevé, il est possible que la marge bénéficiaire brute se soit ajustée à la baisse suivant les tendances observées sur les marchés (MAPAQ, 2006a). Ce phénomène peut être attribuable à l'effet combiné de l'augmentation des coûts d'approvisionnement et de transformation ainsi qu'à la chute importante du prix reçu par les transformateurs.

2.3.3. Synthèse

La pêche à la crevette nordique s'étend sur 8 mois (de avril à novembre) avec une pointe en avril et juillet. Le régime de gestion qui prévaut est basé sur une pêche à quotas individuels transférables déterminés en fonction d'un total autorisé des captures (TAC), lequel a augmenté considérablement depuis les dix dernières années. L'industrie de la capture de la crevette

nordique bénéficie maintenant d'une écocertification (MSC), ce qui permet d'exporter plus facilement sur certains marchés (principalement l'Europe).

L'industrie régionale de la crevette nordique est conditionnée par une concurrence internationale féroce, ce qui tend à expliquer la baisse du prix au débarquement. Elle est tributaire d'un système mondialisé de fixation des prix. Les relations entre les pêcheurs et les acheteurs sont encadrées par un mécanisme de structuration du prix (plan conjoint).

2.4. Synthèse et Conclusion

Une diminution globale de la valeur ajoutée à l'intérieur des deux premiers maillons de la filière halieutique régionale Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine est observée. L'ensemble des espèces étudiées semblent être moins rentable en raison de la baisse globale des volumes et de la valeur des débarquements jumelée à une hausse des coûts d'exploitation

2.4.1. Capture

Plusieurs facteurs internes et externes influent sur la diminution de la marge bénéficiaire dégagée par les entreprises de pêche. Parmi ceux-ci, on distingue les suivants :

- Prix au débarquement, généralement à la baisse;
- Surcapacité, particulièrement pour les poissons de fond et dans quelques zones de pêche au homard;
- Baisse du revenu moyen par pêcheur;
- Coûts d'opération élevés, et en hausse;
- Carburant;
- Appâts;
- Salaire, au rythme de l'inflation et même davantage;
- Frais de gestion et de conservation.

Des échanges commerciaux s'opérant tant au niveau de la matière première que des produits transformés, il apparaît évident que le taux de change a des répercussions sur les gains observés par ces deux premiers maillons régionaux. Les États-Unis étant le principal marché d'échanges avec le Canada pour bien des pêcheries commerciales, il semble que les variations du taux de change Canada/États-Unis aient défavorisé les exportations canadiennes ces dernières années (MPO-MAPAQ, 2006). En 2009, le taux de change semble toutefois moins défavorable à la présence de produits canadiens sur le marché américain. Les deux premiers maillons régionaux ont aussi été affectés, à des niveaux différents, par la hausse du coût du carburant.

2.4.2. Transformation

Plusieurs variables sont susceptibles d'ébranler les profits dégagés par les entreprises œuvrant dans le maillon de la « transformation ». Parmi ceux-ci, on distingue les suivants :

- Chute des prix sur les marchés pour les trois principales espèces de crustacés étudiés;
- Diminution de la valeur des expéditions des usines de transformation en région maritime de l'ordre de 45 % de 2004 à 2006 (MPO-MAPAQ, 2006);

- Baisse globale du chiffre d'affaires des usines de transformation (MPO-MAPAQ, 2006);
- 80 % de la production des usines en région maritime est destinée à l'exportation;
- Faible présence sur le marché domestique;
- Sous-utilisation de la capacité de production des usines de transformation la majeure partie de l'année;
- Coûts de production élevés et en hausse;
- Hausse des salaires;
- Compétition pour le recrutement de main-d'œuvre;
- Augmentation des coûts au rythme de l'inflation et même davantage (MPO-MAPAQ, 2006);
- Hausse des coûts de location des équipements, de l'énergie, des frais d'entretien ainsi que des frais d'entreposage et de réfrigération;
- Concurrence pour l'approvisionnement en matière première.

Le maillon de la « transformation » en région maritime repose à 90 % sur des produits de première transformation, soit une production à plus faible valeur ajoutée (MPO-MAPAQ, 2006). De ce fait, il pourrait être intéressant d'évaluer le potentiel d'une production plus importante de 2^e et 3^e transformation, soit des produits plus élaborés à plus grande valeur ajoutée, pour les « transformateurs » en région maritime. La transformation de certaines espèces sous-exploitées, telles que le hareng, le maquereau, la plie ou la limande à queue jaune ainsi qu'une plus grande valorisation des coproduits marins pourrait aussi offrir un potentiel de développement intéressant (MDEIE, 2009). Bref, un positionnement sur des marchés en croissance et des produits en émergence pourrait être une opportunité à développer davantage pour le maillon de la transformation.

D'autre part, il aurait été intéressant de cibler avec plus d'exactitude les proportions de valeur ajoutée attribuables aux maillons supérieurs de la chaîne de valeur. Toutefois, à l'heure actuelle, il semble difficile d'identifier la provenance des produits marins au-delà de sa région d'origine. Une amélioration de la traçabilité pourrait, par conséquent, permettre un meilleur suivi de la valeur ajoutée dans la chaîne, et ce particulièrement pour les maillons supérieurs (Hébert, 2004).

L'augmentation des coûts de produits pétroliers et une diminution de la valeur des ventes mettent de nombreux acteurs de l'industrie dans une situation financière difficile. Par ailleurs, des questions comme les relations entre les pêcheurs et acheteurs, l'accès à la ressource et l'approvisionnement des usines demeurent des problèmes importants.

3. ORGANISATION, STRUCTURATION ET SOUTIEN À LA FILIÈRE HALIEUTIQUE

Les données disponibles, la recherche documentaire et différents calculs permettent de mettre en évidence quelques facteurs clés dans la filière halieutique de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Une première constatation est à l'effet que le découpage par espèce capturée débouche sur au moins autant de chaînes de valeur que d'espèces. Si une espèce comme la crevette semble emprunter systématiquement les mêmes étapes avant la vente au consommateur, d'autres peuvent avoir des circuits de commercialisation de longueur différente (vente en frais et congélation pour le homard). Il arrive aussi, bien que cela soit difficile à évaluer, que l'origine de la chaîne de valeur soit localisée à l'extérieur de la région (homard importé du Maine).

Les espèces les plus lucratives sont le crabe, la crevette et le homard. La valeur ajoutée localement se trouve au niveau de la capture surtout et dans la transformation. En général, cette valeur ajoutée localement ne représente qu'une fraction du prix à la consommation. Le prix payé par le consommateur final peut varier de 2 à 20 fois le prix reçu par le pêcheur, ou de 2 à 3 fois le prix payé au transformateur. Les écarts les moins grands concernant surtout le homard qui est en majeure partie vendu vivant.

Les chaînes de valeur régionales sont relativement courtes, les produits étant peu transformés et la transformation se limitant à la cuisson-décorticage-congélation-emballage et expédition. Le seul produit vendu en majeure partie en frais est aussi celui pour lequel le prix reçu par le pêcheur représente la plus grande part du prix payé à la consommation.

Les principaux marchés de consommation sont à l'extérieur de la région, principalement le marché étasunien. C'est en fait ce marché qui sert de référence pour le prix de la production halieutique dans l'est du continent. Sur ce marché, la production de la région n'occupe pas une place importante et on peut considérer les producteurs régionaux comme des preneurs de prix.

Globalement, la filière halieutique a été affectée par la crise économique de 2008-2009, bien que des difficultés financières aient surgi avant cette période. L'appréciation du dollar canadien face au dollar américain a rendu les produits canadiens moins concurrentiels, situation aggravée par une augmentation du prix du pétrole. Des occasions de développement demeurent envisageables et demanderont plus que jamais un effort d'innovation, une ouverture vers de nouveaux procédés, de nouvelles transformations, et aussi vers de nouvelles pratiques reconnues et certifiées comme l'écocertification, des produits labellisés, de spécialités et à forte valeur ajoutée. *La notion de chaîne de valeur ne dit pas comment faire un produit de plus grande valeur, mais elle indique une démarche ainsi que des grandes règles sur la façon de s'y prendre pour le faire.*

3.1. Chaîne de valeur et alliance stratégique

On attribue généralement à Michael Porter l'introduction du concept de chaîne de valeur (M. Porter, « L'avantage concurrentiel », 1986). La chaîne de valeur permet de décomposer l'activité d'une entreprise en séquence d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels. En cherchant à cerner les lieux essentiels de création de la valeur, on cherche ainsi à cerner les modalités permettant d'obtenir un avantage concurrentiel qui va permettre à son tour d'augmenter la valeur pour le client du produit. Dans ce cadre, les activités génératrices de valeur sont décomposées en activités principales et en activités de soutien.

Les activités principales ou de base concernent :

- La logistique d'approvisionnement, interne à l'entreprise (réception, stockage);
- La fabrication/production (transformation des intrants en produits finis);
- La logistique de commercialisation (collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients);
- Le marketing et la vente (promotion, publicité, force de vente, circuits de distribution);
- Les services (installation, réparation, formation, fourniture de pièces de rechange, adaptation du produit).

Les activités de soutien viennent en appui aux activités principales. Elles comprennent :

- Les achats;
- La recherche et développement;
- La gestion des ressources humaines;
- Les activités administratives (ou infrastructure de l'entreprise) comme la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, les aspects juridiques, le contrôle de la qualité, etc.

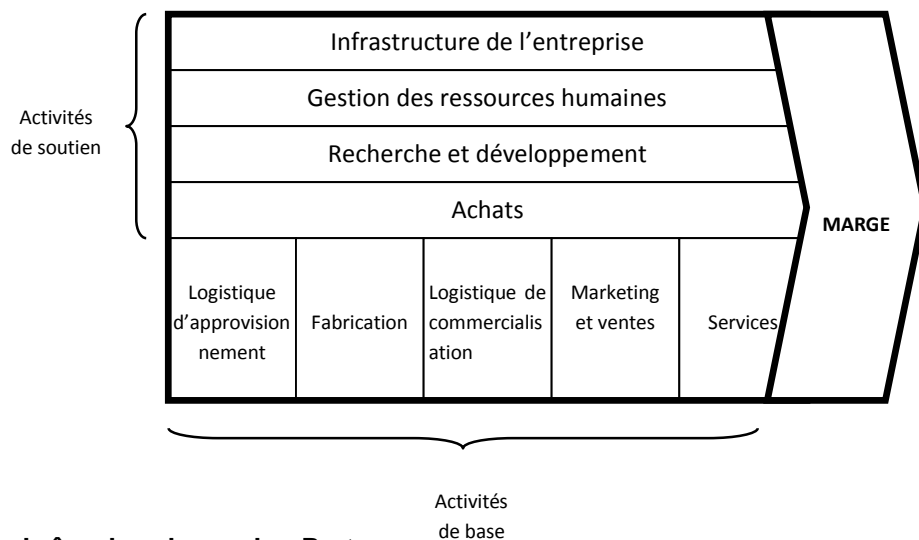


Figure 26. La chaîne de valeur selon Porter.

On estime que les activités créatrices de valeur doivent être séparées lorsqu'elles sont régies par des mécanismes économiques différents; elles ont un impact essentiel sur la différenciation du produit et représentent une fraction importante ou même croissante des coûts.

Il est possible d'augmenter la performance globale de la chaîne de valeur par un renforcement de chaque maillon et par un renforcement des liaisons entre les maillons. En fait, l'avantage comparatif provient autant des liaisons entre les activités que des activités elles-mêmes. Une meilleure prise en compte des effets d'une activité sur le reste de la chaîne ou une meilleure coordination des activités peut contribuer à obtenir un avantage déterminant.

Lorsqu'une entreprise n'est pas parfaitement intégrée verticalement, sa chaîne de valeur s'insère dans une chaîne plus globale reliant les chaînes des fournisseurs et des circuits de distribution jusqu'au client. L'avantage concurrentiel peut être accru par une meilleure coordination (coordination externe) de l'ensemble de ces chaînes qui vont de l'origine du produit ou service jusqu'au client, car un système de production doit être flexible pour répondre rapidement aux fluctuations des demandes. Pour que le système de production soit pleinement réactif, il faut que les activités de soutien le soient également:

- Le système de décision et de pilotage doit être en mesure d'autoriser et de gérer les changements de planification avec des délais brefs.
- La logistique interne doit pouvoir réagir rapidement pour mettre à disposition le matériel nécessaire et reprendre les reliquats.
- La logistique externe doit s'adapter aux mêmes changements de planification, ne pas fonctionner avec des règles trop rigides qui privilégient les effets d'échelle.

Une chaîne de valeur permet donc de prendre conscience de l'importance de la coordination dans une organisation car chaque maillon de l'entreprise apporte une valeur à optimiser.

Il est possible de transposer cette approche de l'entreprise vers un niveau d'organisation un peu plus complexe : la filière. La chaîne de valeur devient alors un ensemble de produits et de producteurs concourant à la desserte d'un marché.

Une application des principes de la chaîne de valeur exige de comprendre la dynamique de filière globale du marché : les entreprises exploitant la même filière, fournisseurs ou acheteurs finaux, les services financiers, commerciaux et techniques qu'exigent cette filière et le milieu des affaires au sein duquel opère la filière. Les parties prenantes de la filière peuvent constater où se situe leur avantage concurrentiel et où elles doivent se revaloriser pour être compétitives en attribuant une valeur de base à des caractéristiques clés comme la qualité, le prix, les délais de livraison, etc.

Le concept de gouvernance de la chaîne de valeur est fondamental à la dynamique de filière. La gouvernance désigne ces entreprises qui, au sein d'une chaîne de valeur, définissent et imposent les paramètres qu'appliqueront les autres à leurs exploitations. S'emboîtent dans la gouvernance les relations entre sociétés, les rapports de pouvoir, tant symétriques qu'asymétriques, et la répartition des bénéfices. La gouvernance de la chaîne de valeur se situe à ce niveau d'organisation qui facilite ou entrave la revalorisation et la capacité à répondre aux changements du marché, surtout sur les marchés mondiaux. Là où n'existe pas de système d'intégration des normes mondiales, les chaînes de valeur nationales sont exclues du marché mondial. Dans certains cas, il est impossible à une chaîne de valeur de se rendre compétitive ou de le rester si elle ne possède pas la connaissance ni les entreprises informées de la demande du marché final et des services susceptibles de favoriser la revalorisation.

La qualité des relations entre les différentes parties est un facteur essentiel au fonctionnement d'une chaîne de valeur. Des relations fortes et mutuellement bénéfiques entre les parties prenantes facilitent le transfert d'informations, de capacités et de services, tous éléments essentiels à la revalorisation. En termes d'opportunités et de contraintes, la chaîne de valeur exige généralement une réponse coordonnée de la part de plusieurs partenaires de la chaîne, ce qui sous-entend *une confiance partagée et la volonté de collaborer*. La dynamique de filière insiste donc sur un principe reconnu : le capital social (réseaux et relations et institutions sociales) est indispensable au commerce et à la compétitivité. Des conflits d'intérêt ou des niveaux de méfiance élevés réduisent parfois l'efficacité des simples appels à l'intérêt propre. Les autres stratégies pouvant améliorer la qualité des relations sont :

- l'usage d'intermédiaires de confiance;
- l'établissement de normes et une transparence accrue;
- le rééquilibrage du pouvoir au sein de la chaîne;
- l'utilisation de mécanismes de partage du risque.

Les activités qui peuvent rétablir l'équilibre des pouvoirs sont, notamment : former des associations; miser sur la célébrité d'une marque; trouver des mécanismes de financement alternatif; renforcer les marchés de soutien; diversifier l'offre ou les marchés; changer la base de la compétition (du prix à la qualité, marketing de valeur ajoutée ou de niche).

L'approche par la chaîne de valeur est une approche intégrale et intégrante, qui utilise un grand nombre d'outils et de « meilleures pratiques ». Une chaîne de valeur n'est ni plus ni moins *qu'un partenariat étroit* entre différents maillons de la chaîne d'approvisionnement, dans le but de répondre aux demandes des consommateurs et de créer de la valeur et des profits.

3.2. Les parties prenantes ou la gouvernance interne en région maritime

La gouvernance de la chaîne de valeur se situe donc à ce niveau d'organisation qui facilite ou entrave la revalorisation et la capacité à répondre aux changements du marché, surtout sur les marchés mondiaux. La gouvernance interne à la filière renvoie aux relations commerciales au sens le plus strict. Elle fait référence aux partenariats d'affaire, entre acteurs de la filière liés entre eux par des échanges commerciaux. La chaîne de valeur des produits de la mer comprend les pêcheurs, les acheteurs ou courtiers, les entreprises de transformation, les agences de commercialisation, les distributeurs et les exportateurs. Cependant, on trouve principalement dans les régions maritimes les acteurs des secteurs primaires et secondaires.

Secteur primaire – L'exercice de la pêche ou de la mariculture est réglementé par la ministère des Pêches et des Océans pour ce qui est de la pêche et par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec pour ce qui est de la mariculture. Un permis de mariculture est attribué pour un site particulier et un permis de pêche comporte un certain nombre de conditions selon le cas, comme, par exemple : l'espèce pêchée (ressource halieutique), la quantité permise (quota), la zone de pêche, la période de pêche (ouverture et fermeture), la méthode de pêche, la taille du bateau.

Bien que les pratiques en matière de permis varient, en général les pêcheurs détiennent un permis à leur nom les autorisant à exploiter un ou plusieurs bateaux donnés, pour la pêche d'espèces déterminées ou au moyen d'engins donnés, sur une zone donnée, et précisant toute autre condition applicable. Lorsqu'ils veulent se départir de ce permis, ils peuvent recommander au MPO de délivrer un permis de remplacement à une personne en particulier, ce que fait généralement le ministère. C'est ce qu'on appelle un « transfert de permis ». Ce transfert ne peut se faire à n'importe qui car nul permis de pêche n'est délivré à une entreprise de pêche détenue à plus de 49 % par des intérêts étrangers.

Dans la région de l'Atlantique, la politique de séparation de la flottille interdit en général aux sociétés, y compris celles du secteur de la transformation, de détenir des permis pour les pêches limitées aux bateaux de moins de 19,8 m (65 pi) de longueur hors tout. Les titulaires de permis non autorisés à utiliser des bateaux de plus de 19,8 m (65 pi) de longueur sont généralement tenus de pêcher eux-mêmes (MPO, 2004a). Le MPO autorise aussi le transfert et la vente de quotas entre les entreprises, sous forme de quotas individuels transférables (QIT). Toutefois, ce transfert est limité au même segment de la flotte (d'engin mobile vers engin

mobile), pour une zone géographique déterminée (ex : un quota de la zone 4T ne peut être transféré à un pêcheur qui n'a qu'un permis pour la zone 4RS) et pour une année. Le MPO fonctionne principalement au cas par cas, n'autorisant les QIT que si la flottille visée en veut vraiment (CCPP, 2008).

Secteur secondaire (transformation) – La transformation et le conditionnement des produits aquatiques au débarquement relèvent du MAPAQ, qui délivre les permis aux entreprises de transformation. Pour toutes les opérations prévues au Règlement sur les aliments (l'abattage, la saignée, l'éviscération, le lavage, le mirage, la congélation, la décongélation, le filetage, le tranchage en darne, le fumage, le salage, la cuisson, le saumurage, le séchage, le saurissage, le marinage, l'emballage ou tout autre genre de traitement ou de conditionnement et la mise en conserve de tout produit marin) aux fins de la vente en gros, il est obligatoire de détenir un permis pour exploiter un établissement de préparation ou une conserverie de produits marins destinés à la consommation humaine, délivré par le MAPAQ. Deux types de permis sont disponibles :

1. Le permis d'exploitation d'établissement de préparation des produits marins qui comprend cinq catégories: usine de préparation (salage, séchage ou salage et séchage); usine de préparation (frais, congelés ou semi-conserves); atelier de conditionnement; atelier de saurissage (salage, séchage, fumage); atelier d'esturgeon.
2. Le permis d'exploitation de conserverie de produits marins. Le permis est délivré au nom d'un exploitant pour un lieu bien précis, comme l'adresse où se situe l'établissement de transformation de l'espèce concernée (MAPAQ, 2006b).

Les entreprises qui souhaitent vendre leur produit à l'exportation doivent aussi détenir un permis du gouvernement fédéral. En vertu de la *Loi sur l'inspection du poisson* (loi fédérale), tous les établissements dans lesquels du poisson et des produits du poisson sont transformés à des fins d'exportation doivent s'inscrire auprès de l'Agence canadienne d'inspection des aliments.

Les relations pêcheurs-transformateurs – La partie la plus concrète des relations commerciales entre les pêcheurs et les transformateurs est donnée par la fixation des prix. Les données disponibles ne permettent pas d'observer la présence d'ententes formelles ou écrites (sur les prix ou les volumes) entre les acheteurs/transformateurs et vendeurs/pêcheurs. Dans la plupart des cas, les négociations se font directement entre acheteurs et vendeurs. Toutefois, des efforts de négociation collective ont abouti à la mise en place de trois plans conjoints qui sont en fait un mécanisme regroupant des pêcheurs d'une espèce déterminée dans une région précise et l'attribution à une association le droit de négocier en leur nom. De même, les acheteurs sont représentés par leur propre association. Lorsque malgré ces regroupements, une entente apparaît impossible, le litige est soumis à la Régie des marchés agricoles et alimentaires qui va décider ainsi du prix qui devra être payé. La majorité des représentants de la transformation se disent en accord avec le principe de la mise en marché collective et l'objectif d'une rémunération adéquate pour les producteurs. Plusieurs reconnaissent également que la mise en marché collective apporte ou peut apporter certains avantages à la transformation agroalimentaire (Doyon et Sanchez, 2007). L'existence de ces plans conjoints laisse néanmoins supposer que les négociations de prix étaient plus ou moins difficiles dans les secteurs où ils s'appliquent désormais.

Trois plans conjoints sont actuellement en vigueur au Québec : un pour le turbot (flétan noir), un pour le homard aux Îles-de-la-Madeleine et un autre pour la crevette dans la région de Gaspé (RMAAQ, 2007). Il n'en demeure pas moins que c'est le marché mondial qui détermine le prix final. Et ce prix mondial est obtenu en consultant le *Seafood Price-Current*, qui est la référence

officielle en la matière : c'est sur les prix donnés par cette source qu'on détermine les prix au Québec lorsqu'un litige est soumis à la Régie des marchés agricoles et alimentaires.

Autres acteurs de la filière – La filière halieutique s'étend bien au-delà de l'espace typiquement maritime. Les services de distribution-commercialisation, ainsi que des activités connexes qui fournissent des biens et services à l'industrie, sont définies comme étant le secteur tertiaire de la filière. La distribution et la commercialisation font appel à différents intervenants : les grossistes et distributeurs, les détaillants, les points de ventes aux consommateurs (poissonneries, collectivités, supermarchés...).

En 2009, selon le MAPAQ, il y a 27 distributeurs et grossistes au total au Québec. On ne fait pas de distinction entre ces acteurs importants. En région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, on peut considérer quatre distributeurs et grossistes. Deux de ces distributeurs/grossistes ne sont pas situés dans la région administrative de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. En 2007, trois entreprises contrôlaient 75 % du commerce de détail au Québec et 57 % au Canada. Ces entreprises sont Loblaws (Loblaws, Provigo, Maxi, Maxi et Cie, etc.), Sobeys (IGA, IGA extra, Sobeys, Tradition, Bonichoix, Rachelle Bery, etc.) et Métro (Métro, Super C, Loeb, A&P, etc.) (Doyon et Sanchez, 2007).

Selon le répertoire du MAPAQ, il y a 22 courtiers, maisons de commerce et bureaux de vente au Québec. Il n'existe aucun courtier dans la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Un courtier, est un intermédiaire intervenant sans prendre possession physique ou légale du produit. Il peut se spécialiser sur un territoire ou dans un réseau en particulier ou dans une ou plusieurs lignes de produit. Un courtier fait le lien entre une entreprise et ses futurs clients, et pourvoit à la représentation des produits pour le compte de l'entreprise mandataire auprès des acheteurs potentiels. Son rôle est de cibler un bassin de clients potentiels intéressés à l'offre, mais aussi d'assurer le suivi de ces clients.

3.3. La gouvernance externe

La gouvernance externe fait référence à un ensemble d'organisations publiques, parapubliques et privées qui, à des degrés divers, jouent un rôle de support ou de réglementation par rapport à la filière halieutique régionale. La gouvernance est caractérisée d'externe à la filière, en ce sens qu'elle n'est pas principalement motivée par un partenariat d'affaires. Elle concerne les organisations qui ne sont ni acheteuses ni vendeuses de produits de la mer. Il s'agit d'institutions, d'agences gouvernementales, de sociétés d'état ou d'organisation à but non lucratif qui interviennent directement ou indirectement (groupes de pression) sur la filière halieutique pour différentes raisons.

On fera la distinction entre les organisations publiques comme les ministères, agences et sociétés d'état et privées comme les associations de pêcheurs ou de transformateurs.

Organisations publiques – Au niveau fédéral, le MPO est le principal ministère en ce qui concerne la gestion des pêches. Il est responsable de la sécurité et de l'accessibilité des voies maritimes, de la gestion des océans; de la conservation, de la protection et de la gestion des ressources halieutiques, autrement dit des pêcheries et des habitats aquatiques. Sa mission est d'assurer la sécurité, la santé et la productivité des eaux et des écosystèmes aquatiques pour les générations présentes et futures, tout en intégrant des perspectives scientifiques, environnementales, économiques et sociales, pour élaborer et mettre en œuvre des politiques et des programmes pour les océans et les eaux marines intérieures du Canada (MPO, 2006e). L'essentiel du travail du Ministère des Pêches et des Océans Canada s'articule autour de trois axes stratégiques : des voies navigables sécuritaires et accessibles; des écosystèmes

aquatiques sains et productifs; et des pêches et une aquaculture durables. Dans le secteur de la gestion des pêches et de l'aquaculture, la gestion des ressources coordonne l'élaboration et la mise en œuvre des plans de gestion des pêches pour chaque région de pêche. Ces plans intègrent les objectifs liés à la conservation, la gestion et les sciences et rassemblent les mesures nécessaires pour la conservation des ressources et la gestion de la zone de pêche à laquelle ils sont destinés. Un aspect important de la gestion des ressources concerne le partage entre les groupes d'utilisateurs et les secteurs des flottilles. Dans son mandat de gestion des ressources halieutiques le MPO est conseillé par le Conseil pour la conservation des ressources halieutiques (CCRH) réunissant en un même organisme les représentants de l'industrie (pêcheurs, acheteurs et transformateurs), les gestionnaires des sciences et des pêches du MPO, et des experts de l'extérieur dans les domaines des sciences et de l'économie.

Le ministère de l'Agriculture et Agroalimentaire Canada offre les services de soutien au développement et à l'expansion des marchés extérieurs pour les poissons et les fruits de mer. Concernant plus particulièrement le secteur halieutique, le Ministère de l'Agriculture et Agroalimentaire offre des services d'informations sur les marchés, ainsi que des services de soutien au développement des marchés d'exportation, au développement commercial et à la commercialisation (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2007).

Développement économique Canada pour les régions du Québec a pour mandat de promouvoir le développement économique des régions du Québec, en accordant une attention particulière à celles dont la croissance économique est faible et les emplois insuffisants, afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi. Dans la région Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine, l'Agence donne la priorité aux projets qui favorisent le développement des créneaux suivants : pêche et aquaculture, ressources naturelles, tourisme, agroalimentaire (transformation et commercialisation des produits de la mer et de la terre), développement durable/énergie verte (Développement Économique Canada, 2009). Le gouvernement du Canada est aussi à l'origine d'initiatives comme la Table ronde sur la chaîne de valeur des produits de la mer qui regroupe les principaux chefs de file et les dirigeants de l'ensemble du secteur et le Conseil canadien des ministres des Pêches et de l'Aquaculture (CCMPA) et du Conseil des ministres des pêches et de l'aquaculture de l'Atlantique (CMPAA). De plus, il est responsable du commerce international et interprovincial des produits alimentaires et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments.

Sur la scène provinciale, le ministère le plus important pour la filière halieutique est le MAPAQ. La mission du MAPAQ est d'influencer et de soutenir l'essor de l'industrie bioalimentaire québécoise dans une perspective de développement durable (MAPAQ, 2009b). Il joue un rôle important en matière de recherche et de développement, d'enseignement et de formation (MAPAQ, 2008). En outre, le MAPAQ est responsable de la délivrance des permis de pêche commerciale en eau douce, incluant la pêche des espèces anadromes et catadromes. La transformation et le conditionnement des produits aquatiques relèvent du MAPAQ, qui délivre les permis aux entreprises de transformation. Parmi ses nombreux champs d'activités, on peut citer l'appui professionnel, l'encadrement réglementaire et l'appui financier. C'est de ce ministère que relève la Régie des marchés agricoles et alimentaires ainsi que le Bureau d'accréditation des pêcheurs et des aides-pêcheurs du Québec.

Parmi les autres ministères importants on trouve le ministère des Affaires municipales, des régions et de l'occupation du territoire (MAMROT), en tant que responsable de l'organisation municipale et du développement régional. Il a la charge de conseiller le gouvernement et d'assurer la coordination interministérielle dans ces domaines. Ce ministère est responsable des Conférences régionales des élu(e)s qui sont des instances de concertation et de planification régionale composées d'élus municipaux, préfets et maires, qui s'adjoignent des représentants

des divers secteurs socio-économiques. La CRÉ est l'interlocuteur privilégié du gouvernement en matière de développement régional. Le ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation a pour mission de soutenir le développement économique, l'innovation et l'exportation ainsi que la recherche en favorisant notamment la coordination et la concertation des différents acteurs des domaines économiques, scientifiques, sociaux et culturels dans une perspective de création d'emplois, de prospérité économique, de développement scientifique et de développement durable. Des organismes et des programmes ont aussi été créés par le gouvernement du Québec pour favoriser la concertation entre les partenaires. On peut mentionner à ce titre :

- le Projet ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement), est un programme national de coopération entre 3 partenaires principaux (les régions du Québec, le gouvernement du Québec et la Société Générale de Financement);
- les CLD qui sont des instances locales, sans but lucratif, responsables de définir et de mettre en œuvre différentes mesures d'aide financière pour le développement d'entreprises et le soutien aux projets de développement local sur le territoire d'une municipalité régionale de comté (MRC);
- des tables de concertation entre le gouvernement et l'industrie (Table filière des pêches maritimes, Table maricole);
- le Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes (CSMOPM) dont la mission est d'établir une concertation entre les gens de l'industrie afin de déterminer et de mettre en œuvre des actions visant la valorisation et le développement des ressources humaines de l'industrie des pêches et de l'aquaculture;
- la Société de développement de l'industrie maricole inc. (SODIM) qui est une corporation sans but lucratif dont la mission est de contribuer à la création et au développement d'entreprises de mariculture rentables et compétitives.

Les gouvernements fédéral et provincial apportent leur contribution à l'industrie des pêches maritimes et ce, par des services d'appui et de soutien économique, technique, financier et réglementaire. De plus, ils favorisent aussi ou prennent des initiatives de concertation avec au moins certains segments de l'industrie.

Organisations privées – Il s'agit dans la majorité des cas d'associations de producteurs. On y retrouve des organisations comme le Conseil Canadien des Pêcheurs Professionnels (CCPP) qui est un organisme national sans but lucratif. Il représente les intérêts des pêcheurs dans l'ensemble du pays; il fait un peu office de Conseil sectoriel de l'industrie nationale. Son siège est à Ottawa. La mission du Conseil est de veiller à ce que les pêcheurs possèdent les connaissances, les compétences et l'engagement nécessaire pour répondre aux besoins en main d'œuvre des pêches canadiennes de l'avenir (CCPP, 2000). Le Conseil met aussi à la disposition de ses membres un mécanisme officiel grâce auquel ils peuvent influencer les politiques, les règlements et les structures administratives qui régissent leur industrie.

Le Conseil national du secteur des produits de la mer (CNSPM) est un organisme sans but lucratif dont les orientations sont établies par l'industrie. Il s'emploie à procurer des stratégies et des programmes en matière de ressources humaines à l'intention de l'industrie de la transformation des produits de la mer. Il s'agit d'un partenariat qui regroupe employeurs, employés, syndicats, associations, organismes de réglementation et formateurs du secteur privé pour atteindre un but commun : une industrie de la transformation des produits de la mer dynamique et prospère, créée par une main-d'œuvre bien formée et productive. Son financement provient du gouvernement du Canada.

Il y a presque autant d'associations de pêcheurs que de zones de pêches ou d'espèces pêchées. La dernière étude sur le milieu associatif, datée de 2005, révèle que la structure associative des pêcheurs commerciaux au Québec comprend 25 associations et 3 regroupements fédératifs qui rassemblent exclusivement d'autres associations à titre de membres. Les associations représentant des pêcheurs de poissons de fond et des espèces pélagiques sont les plus nombreuses (Gobeille, 2005). La mission principale des associations est d'exercer un rôle de représentation auprès des gouvernements. Seul un petit nombre d'entre elles offrent d'autres services, tels que la gestion des activités portuaires (hivernage, quai, glace) et s'implique dans une approche de cogestion de la ressource avec le MPO.

L'Alliance des pêcheurs professionnels du Québec (APPQ) regroupe une majorité de pêcheurs côtiers dont un nombre important d'homardiers.

Au Québec, l'Association québécoise de commercialisation de poissons et fruits de mer (AQCMER) est le seul regroupement autonome spécialisé dans la commercialisation des produits de la mer. Elle est en service depuis quarante ans.

L'Association Québécoise de l'Industrie de la Pêche (AQIP) est un organisme à but non lucratif fondé en 1978 dans le but de défendre les intérêts professionnels des industriels québécois de la transformation des produits marins. Forte de 40 membres industriels, parmi lesquels on compte les plus importants en termes d'activités économiques, provenant de la Gaspésie, des Îles-de-la-Madeleine, de la Côte-Nord et du Bas St-Laurent, elle représente la grande majorité des entreprises de transformation situées en régions maritimes. Elle regroupe 16 entreprises membres en Gaspésie et 5 aux Îles-de-la-Madeleine. L'AQIP représente plus de 80 % du volume des produits marins transformés au Québec (AQIP). Elle est reconnue par les autorités gouvernementales québécoises et elle siège à titre d'association nationale à la Table des pêches maritimes (TPM, 2009a).

3.4. Éléments saillants conclusifs

Cette présentation des acteurs de l'industrie (partenaires commerciaux, acteurs publics) permet de faire ressortir des points qui semblent être des points de blocage au développement de la filière halieutique. Certains de ces points demandent une analyse plus approfondie avec des données plus fines que celles dont on dispose.

Les relations entre les pêcheurs et les acheteurs apparaissent difficiles, voire conflictuelles. Des plans conjoints pour la négociation collective des prix ont été créés. La Régie des marchés agricoles et alimentaires a dû arbitrer les différends à quelques reprises.

Les assises de chacun des deux maillons régionaux de la chaîne de valeur sont encadrées et supportées par deux paliers de gouvernements différents. La capture est soumise à un encadrement fédéral et la transformation est réglementée par le gouvernement provincial. Mais le MAPAQ peut intervenir sur les moyens de capture (financement de navires par exemple), tout comme le MPO peut influencer sur la répartition régionale des droits de pêche et donc sur la transformation. Les autorités publiques locales (municipalités, MRC, CRE) ont des mandats et responsabilités à l'égard du développement du territoire mais peu d'influence sur l'accès à la ressource halieutique, son utilisation et sa destination.

Les interventions fédérales et provinciales suivent un découpage sectoriel par ministère. Une certaine concertation a lieu entre les gouvernements fédéral et provincial au niveau ministériel et entre les ministères et le milieu de la pêche et de la transformation. En fait, le gouvernement du Québec entretient ses propres réseaux de concertation avec les acteurs de la filière et le

gouvernement fédéral fait de même. La concertation conjointe fédérale-provinciale-acteurs de la filière ne semble pas explicitement prévue.

Les associations de pêcheurs et de transformateurs existent aux niveaux québécois et canadiens. Toutefois, ces associations ont pour principal mandat de faire valoir l'intérêt de leurs membres. Il n'a pas été possible de voir si des moyens de production, de commercialisation ou d'innovation étaient partagés par les membres de ces associations.

Si le développement de nouvelles chaînes de valeur ou le renforcement de celles existantes exigent des alliances stratégiques entre les partenaires de la filière, le constat qu'on doit formuler est que la coordination actuelle entre ces partenaires privés et publics doit être améliorée. Des pistes existent montrant qu'on peut trouver des formes de collaboration et de coordination, et que celles-ci pourraient déboucher sur des opportunités de développement.

3.5. Des pistes actuelles de collaboration

Même si les ententes, les alliances stratégiques, la coordination et autres formes de concertation ne sont pas toujours évidentes ou clairement explicites, une volonté de favoriser un développement plus harmonieux de la filière en accord avec son milieu régional et des actions dans ce sens ont actuellement cours. Certaines de ces initiatives sont sectorielles (un maillon de la chaîne de valeur), d'autres sont fondées sur une espèce pêchée dans une zone donnée, peu d'initiatives concernent toutes les espèces et tous les acteurs de la filière dans une région donnée.

Le gouvernement du Québec a favorisé une approche de concertation par « table » :

La mission que la Table des pêches maritimes s'est donnée est de rassembler les gens de l'industrie des pêches maritimes autour d'une stratégie de concertation et de développement et créer, avec eux, l'environnement d'affaires propice à la réalisation de projets nécessaires à la croissance du secteur. Ces associations nationales, en acceptant de s'asseoir autour de la même table, démontrent leur volonté de se concerter et de créer, entre elles et pour elles, un milieu d'affaires actif et dynamique (TPM, 2009b).

La Table des pêches maritimes est constituée d'un conseil d'administration formé de deux représentants de chaque grande association nationale de l'industrie des pêches maritimes au Québec: l'Alliance des pêcheurs professionnels du Québec (APPQ), l'Association québécoise de commercialisation de poissons et de fruits de mer (AQCIMER), l'Association québécoise de l'industrie de la pêche (AQIP), et un collège électoral d'associations de pêcheurs semi-hauturiers qui désigne deux personnes pour les représenter. Le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) siège également au conseil d'administration de la TPM. Par ailleurs, la Table s'adjoit, sur une base temporaire et selon les dossiers traités, des représentants d'associations régionales ou locales de pêcheurs, d'aides-pêcheurs et de travailleurs en usine ainsi que les partenaires de soutien qui comprennent les organismes gouvernementaux et privés impliqués dans le soutien financier, technique et réglementaire au secteur des pêches maritimes. Ces représentants et partenaires n'ont cependant pas droit de vote (TPM, 2009c).

La Table Maricole est un organisme de concertation au même titre que la Table des Pêches Maritimes, qui regroupe des membres de la filière maricole (production, transformation, commercialisation), ainsi que des partenaires privés et gouvernementaux impliqués dans le soutien financier, technique et réglementaire. Sa mission consiste à rassembler les gens du secteur québécois de la mariculture autour d'un plan stratégique de développement et créer,

avec eux, l'environnement d'affaires nécessaire à la croissance de l'industrie selon les principes de développement durable (Table Maricole, 2005).

Ces deux organismes de concertation reçoivent un appui du gouvernement du Québec et ont comme objectifs assez clairs de favoriser le développement de la filière et une collaboration entre les partenaires. Toutefois, le ministère des Pêches et océans, responsable de l'accessibilité, de la disponibilité et du partage de la ressource halieutique n'est pas directement représenté. Il s'agit pourtant d'un maillon indispensable de la chaîne de valeur.

Le gouvernement du Canada, par le MPO, est favorable à une certaine forme de cogestion : « le partage, entre le MPO et les utilisateurs de la ressource, des pouvoirs et des responsabilités relatifs à la gestion des pêches ainsi que de l'obligation de rendre compte des résultats ». Selon le ministère, les objectifs de la cogestion sont « d'assumer plus de responsabilités en matière de gestion des pêches et de décisions dans des secteurs liés à la répartition locale et aux parts de la flottille, à la coordination des divers secteurs de la flottille et des pêches ainsi qu'à la préparation et à la mise en œuvre de plans de pêche aux niveaux local, régional et interrégional. ».⁴ On peut, pour illustrer ces ententes de cogestion, donner trois exemples :

Cogestion de la pêche à la morue noire du Pacifique – Selon Turris⁵ (2000), il devenait de plus en plus difficile pour le MPO de gérer cette pêche, puisque de 1981 à 1989, chaque année, le volume estimé de captures excédait le TAC. L'absence de contrôle pour mettre en exécution le TAC aurait contribué, au non respect des dates d'ouverture et de fermeture de pêche, comme à l'absence de suivi dans l'évaluation des volumes débarqués. Cette situation s'est traduite par une ouverture prévue de seulement neuf jours de pêche en 1990, mais en octobre 1989, l'Association de pêcheurs de morue noire (Blackcod Fishermen's Association, plus tard devenue la Canadian Sablefish Association), représentant la majorité des détenteurs de permis, a approché le MPO afin de proposer l'introduction d'allocations aux entreprises (AE) afin de réglementer l'effort de pêche. Pendant plusieurs mois, le MPO a conduit des consultations auprès des membres de l'industrie et un consensus semblait émerger en faveur des AE. À partir de 1990, on a procédé à l'expérimentation de cette forme de gestion, par laquelle 70% de l'allocation était basée sur les captures historiques (meilleures captures en 1988 ou 1989 par permis) et 30% sur la longueur hors-tout des navires. Par ailleurs, la pêche à la morue noire est actuellement ouverte à l'année, et les pêcheurs doivent s'engager à tenir un registre contenant les informations sur l'effort de pêche, la localisation des zones et le total des captures. Ces navires ont la possibilité de pêcher jusqu'à plus ou moins 15% du total de leur AE annuellement, et cette somme est ajustée l'année suivante en l'ajoutant ou la soustrayant à leur prochain quota.

La cogestion de la pêche au poisson de fond de la baie de Fundy – Les effets négatifs du transfert de quotas d'une région à l'autre ont été analysés par le Comité sénatorial permanent des pêches qui proposait, en 1998, de limiter les quotas à des zones géographiques étroitement définies. À ce chapitre, des « quotas communautaires » ont été expérimentés sur la côte de la

⁴ <http://www.dfo-mpo.gc.ca/fm-gp/policies-politiques/vessel-bateau/index-fra.htm#a5>, consulté le 20 juillet 2009.

⁵ Délibérations du comité sénatorial permanent des Pêches. Fascicule 6 - Témoignages pour la séance du 28 avril 1998. Témoignage de M. Bruce Turris, directeur général, Pacific Black Cod Fishermen's Association. http://www.parl.gc.ca/36/1/parlbus/commbus/senate/com-f/fish-f/06eva-f.htm?Language=F&Parl=36&Ses=1&comm_id=7

Nouvelle-Écosse. En effet, quelques flottes de petits bateaux de pêche au poisson de fond ont établi un système de quota communautaire, par lequel une quantité de poisson est attribuée sur la base d'une division de la côte en localités qui gèrent elles-mêmes leurs quotas. Cette forme de gestion communautaire, d'abord mise à l'essai dans le comté de Sambro (près de Halifax), s'est par la suite étendue à d'autres collectivités. Par exemple, en 1995 les pêcheurs du Halifax West Group ont été les premiers à expérimenter cette nouvelle approche de gestion, basée sur une répartition spatiale et communautaire des quotas. Approximativement 50 bateaux sur 100 ont sollicité la permission de gérer eux-mêmes leurs quotas de poisson de fond, basés sur les captures historiques des pêcheurs. L'objectif derrière cette approche communautaire des pêches était de développer et d'implanter un régime de gestion s'apparentant à de l'auto-gestion (Community-Based-Fishery-Management) sans toutefois subir les inconvénients engendrés par les quotas individuels transférables (concentration des permis, transfert dans d'autres localités, coûts des permis/quotas élevés etc.). Cette approche visait principalement une meilleure répartition des retombées de la pêche entre les pêcheurs tout en respectant les objectifs de développement socioéconomique de la communauté. Cette pratique s'apparente donc aux régimes de quasi-propriété, à une échelle communautaire⁶.

L'entente de cogestion du crabe de la zone 19 – La pêche du crabe des neiges dans la zone 19 a été la première dans la région du Canada atlantique à adopter des quotas individuels (QI) comme outil de gestion. À partir de six premiers permis, la pêche a pris de l'essor au fil du temps par réduction des quotas par bateau et l'augmentation du nombre de permis de pêche côtière. En 1995, les représentants locaux du MPO ont rencontré la Area 19 Snow Crab Fisherman's Association pour lui présenter la notion de « partenariat ». Le « partenariat » était considéré comme une occasion de donner aux associations de pêcheurs et à l'industrie la possibilité de participer directement à la gestion des pêches, de trouver des moyens de gérer la pêche plus efficacement et de fournir un climat plus stable pour la planification des entreprises à long terme. Les éléments concernant la gestion de la pêche ont servi à la préparation d'un plan intégré quinquennal de gestion de la pêche (PIGP), tandis que les éléments qui touchaient plus particulièrement les rôles et attributions de chaque partie et leur contribution financière à la gestion de la pêche ont été réunis en une entente relative à un projet conjoint (EPC) conclue par le MPO et l'Association.⁷ Le PIGP⁸ comprend :

- Un aperçu de la pêche, y compris les participants, les lieux et la saison de pêche;
- L'état des stocks et les interactions entre espèces;
- Les impératifs de conservation;
- Les objectifs de gestion conjoints de l'industrie et de la gestion des pêches;

⁶ Mentionnons au passage que les quotas des communautés autochtones sont attribués par le MPO, et ceux-ci sont répartis en fonction de critères communautaires. Dans ce cas de cogestion des pêche, deux types de quotas sont distribués par la communauté : les quotas communautaires et les quotas commerciaux. Les quotas communautaires permettent à des membres de la communauté d'accéder à la ressource à des fins alimentaires, sociales ou rituelles. Les autres quotas commerciaux permettent d'employer des pêcheurs (la communauté demeure propriétaire des quotas), et les retombées sont redistribuées localement et servent à financer des projets selon les priorités établies par la communauté.

⁷ http://www.glf.dfo-mpo.gc.ca/fam-gpa/plans/ns-ne/ifmp_snowcrab_2001-2010-f.php#intro

⁸ Conseil pour la conservation des ressources halieutiques. 2005. Un cadre pour la conservation stratégique du crabe des neiges de l'Atlantique. Rapport pour le ministre des Pêches et Océans du Canada.

- Les stratégies de gestion des pêches en vue d'atteindre les objectifs – processus d'établissement du TAC; règles d'accès et de répartition des ressources; saisons de pêche, protocoles de conservation, etc.;
- Les mesures de contrôle de la gestion des pêches – surveillance des quotas; observateurs en mer; surveillance;
- Le processus d'examen du rendement;
- Une entente de projet conjoint (EPC) qui établit les obligations financières et non financières convenues par les deux parties;
- Un énoncé indiquant que l'entente est assujettie au pouvoir absolu du Ministre mais avec une déclaration générale d'intention et d'attentes.

La formation d'un « comité de gestion » officiel, composé de représentants de l'association de pêcheurs constituée en personne morale (représentant les titulaires de permis) et de gestionnaires du MPO situés aussi près que possible de la pêche, est convenue. Le comité de gestion approuve le Plan de pêche annuel qui établit les mesures de gestion précises conformes aux règles décisionnelles. Un plan de travail annuel est élaboré en vertu d'une EPC et permet de mettre en pratique les contributions financières et non financières de chaque partie.

Un des éléments fondamentaux du concept est la reconnaissance par le MPO des titulaires de permis comme partenaires clés de la cogestion de la pêche, tout en veillant à ce que le processus de négociation de la cogestion soit transparent et englobe une plus vaste collectivité. Les tierces parties sont invitées en tant qu'observatrices, sur consentement mutuel. Le MPO conserve la possibilité de consulter d'autres intervenants pertinents au besoin.

Il semble pour le moins difficile de favoriser une meilleure coordination des différents maillons de la chaîne de valeur lorsque les efforts de concertation entre les acteurs de la filière suivent des découpages politico-administratifs. Le MPO conclut des ententes de cogestion sur une base espèce-territoire ou plusieurs espèces pour un territoire donné mais, dans tous les cas avec des pêcheurs et pour un territoire plus petit que celui administré par un gouvernement provincial. Par ses tables de concertation, le gouvernement du Québec souhaite dépasser ce découpage de son territoire et par espèce pour favoriser une meilleure coordination de l'ensemble de la filière. Mais le maillon essentiel de la gestion de la ressource halieutique n'est pas représenté. Toutefois, on peut trouver dans ces différentes initiatives une préoccupation à l'égard d'une meilleure concertation, modulée selon les zones de pêche et les espèces pour l'un et intégrée pour les différentes zones, espèces et partenaires de la chaîne de valeur pour l'autre.

4. COORDINATION ET GOUVERNANCE TERRITORIALE

Les défis auxquels sont confrontés les maillons de la chaîne de valeur régionale peuvent être considérés au moins partiellement comme « sectoriels ». En fait, des problèmes sont propres au secteur de la capture (accessibilité et disponibilité de la ressource par exemple), d'autres sont propres au secteur de la transformation (produits à fabriquer, marchés ou créneaux de marchés géographiques visés). La chaîne de valeur permet aussi de mettre en évidence l'étroite complémentarité entre ces maillons et aussi avec d'autres situés à l'extérieur de la région GIM. Mais les conséquences des décisions prises séparément ou en concertation ont des répercussions pour les localités concernées et la région dans son ensemble.

La notion de région ou de territoire vient ajouter une dimension supplémentaire à la filière ou chaîne de valeur. Elle consiste à voir comment s'insèrent la « communauté de pêcheurs » et la filière dans la dynamique socio-économique. Cette question de l'intégration locale mériterait sans doute une étude plus détaillée et plus approfondie que ne le permettent les données disponibles. Néanmoins, on peut donner deux exemples de gouvernance territoriale où les collectivités locales contribuent à la coordination des décisions et les influencent. Ces exemples ne prétendent pas donner un compte rendu exhaustif de toutes les situations possibles de gouvernance territoriale. Ils ne sont pas non plus des « modèles » à tenter de reproduire intégralement mais ils doivent plutôt être considérés comme des avenues possibles d'une gouvernance territoriale qui pourrait être le prolongement des efforts de coordination des gouvernements canadien et québécois.

Au-delà des définitions possibles, l'accent est mis sur la gouvernance en tant que processus (ensemble d'acteurs qui se concertent pour coordonner leurs décisions stratégiques) plutôt que résultat (structure de gouvernance la plus appropriée selon les circonstances) ou un état de fait, atteint une fois pour toutes. Nous illustrerons ceci par des «projets structurants». Ce sont des projets qui pourront profiter à l'ensemble de la filière, qui n'implique pas nécessairement toutes les parties prenantes régionales à toutes les étapes mais qui ont au moins un arrière plan commun : la capacité de prendre des décisions en s'appuyant sur la disponibilité de ressources à l'échelle locale. De plus, ces projets rejoignent les préoccupations des autorités publiques en ce qui concerne l'avenir de la filière halieutique régionale.

4.1. Exemples de gouvernance territoriale

Le modèle de gestion communautaire ou CBFM (**Community-Based Fisheries Management**) est un schéma d'intervention par des autorités locales qui peut servir de guide ou d'inspiration pour identifier des approches possibles en la matière. Dans sa forme la plus épurée, le CBFM est un mode de gouvernance où les pêcheurs et leurs communautés sont les premiers responsables de l'intendance (stewardship) et de la gestion de la ressource halieutique, incluant la participation aux décisions concernant tous les aspects de la gestion; capture, accessibilité, conformité aux règlements, recherche et mise en marché.⁹ Le rôle central accordé à la

⁹ Pour plus de renseignements sur le Community-based fisheries management, voir :Weber, M.L. et S. Iudicello. 2005. Obstacles and opportunities for community-based fisheries management in the United States. Coastal enterprises inc.

communauté est une des différences notables par rapport au système traditionnel de gestion de la pêche, plus centralisateur, dépendant de la science « officielle » et ayant tendance à ignorer le savoir écologique local. Dans bien des cas, le CBFM ne se limite pas à la capture et à la vente du poisson; à l'aspect strictement protection de l'environnement s'ajoutent les dimensions politiques, économiques, sociales et culturelles.

La gestion communautaire des quotas de poisson de fond en Nouvelle-Écosse¹⁰ définit cette approche comme un mode de développement axé sur les interactions entre les activités humaines et l'environnement sur un territoire donné, attribuant aux personnes qui vivent dans un écosystème la responsabilité première quant à la gestion des activités dans l'objectif d'un développement soutenable. Cette approche met l'accent sur la collaboration, l'adaptation, le partage de l'information et du pouvoir, la transparence, l'équité et l'intégration de l'utilisation des ressources dans le tissu économique et social de la communauté.

Selon Pinkerton et Weinstein¹¹ les projets de gestion communautaire ayant connu un certain succès ont en commun les caractéristiques suivantes :

- dépendance élevée de la communauté à l'égard de la pêche;
- grande vulnérabilité aux utilisations non soutenables de la ressource;
- sentiment d'appartenance élevée à l'égard de la localité;
- opposition au transfert ou impossibilité de transférer les droits d'accès à l'extérieur de la communauté;
- respect des pratiques de gestion informelles et formelles;
- une volonté d'investir dans la gestion lorsqu'il y a participation concrète à celle-ci.

Des pays en voie de développement comme les Philippines ou la Thaïlande, ont connu des expériences de pêcheries communautaires. Mais elles sont difficilement transposables en contexte nord-américain à cause, entre autres facteurs, de l'absence d'un système national de gestion des pêches dans ces pays. L'exemple le plus complet de CBFM serait celui du Japon. En gros, des associations coopératives de pêcheurs se voient attribuer des droits d'usage territoriaux sur une pêcherie sédentaire pour une période de dix ans. On pense que cette pratique a son origine chez les guildes japonaises du Moyen Âge et que sa version « coopérative » est le reflet d'une volonté de démocratiser la pêche côtière, de renforcer les communautés de pêche et de prévenir l'apparition de « propriétaires absentéistes ».

D'autres exemples de pêcheries ayant des caractéristiques communautaires peuvent être trouvés chez les cueilleurs d'huîtres de la Louisiane et du Mississippi. Dans ces cas, le principal facteur de cohésion sociale serait lié à l'homogénéité ethnique des pêcheurs.

Il semble que la réunion de trois grandes catégories de facteurs est susceptible de contribuer au succès de la gestion communautaire des pêches. Ces facteurs ont été identifiés lors de différentes études qui ont été conduites à l'échelle internationale.

¹⁰ Voir partie précédente sur les pistes actuelles de collaboration.

¹¹ Pinkerton, E. and M. Weinstein. 1995. Fisheries that work: Sustainability through community-based management. David Suzuki Foundation. 199 pages, cité dans : Weber et Ludicello, idem.

Une première catégorie de facteurs a trait à l'exploitation de la ressource. Les facteurs suivants sont susceptibles d'être favorables à ce mode de gestion :

- sédentarité des stocks;
- petite pêche côtière;
- propriété locale des bateaux et engins de pêche;
- absence de pêcheurs extérieurs à la communauté.

La deuxième catégorie de facteurs a trait à la communauté. Les facteurs favorables à une gestion communautaire sont :

- l'imbrication de la pêche dans le tissu socio-économique et culturel de la communauté;
- la possibilité d'exercer des droits collectifs sur la ressource (propriété commune, quotas collectifs, possibilité d'exclusion);
- possibilité légale ou au moins acceptée de sanctionner les contrevenants;
- utilisation par la communauté d'instruments légaux ou coutumiers pour mettre en place une réglementation;
- une volonté de s'engager dans une gestion plus communautaire;
- la possibilité de définir et modifier des règles d'aménagements, de promouvoir le développement durable et l'efficacité;
- la disponibilité et l'utilisation des connaissances nécessaires à une gestion adaptative;
- l'incitation et la volonté de s'engager dans une gestion communautaire.

La troisième grande catégorie de facteurs fait référence au développement économique des communautés :

- la dépendance à l'égard de la pêche;
- l'absence d'autres occasions d'emplois;
- la vente locale regroupée des captures par les pêcheurs;
- la présence d'acheteurs exclusivement locaux;
- la valorisation locale des produits;
- les négociations directes harmonieuses entre les pêcheurs et les acheteurs;
- utilisation de l'information sur les marchés;
- marchés diversifiés.

Ces caractéristiques peuvent se conjuguer différemment selon les lieux et les époques. Certaines de ces caractéristiques peuvent être plus présentes que d'autres et avoir ainsi une contribution plus grande au caractère communautaire de la gestion. D'autres caractéristiques peuvent être absentes.

Les permis communautaires accordés aux autochtones suites au jugement Marshall ont des caractéristiques qui se rapprochent d'une gestion communautaire. Le 17 septembre 1999, dans l'arrêt *Marshall*, la Cour suprême du Canada (CSC) a confirmé le droit de chasser, de pêcher et de faire la cueillette pour s'assurer un niveau de subsistance convenable qu'avaient reconnu les traités de paix et d'amitié conclus en 1760 et 1761. Cet arrêt s'appliquait aux 34 Premières

nations micmaques et malécites du Nouveau-Brunswick, de l'Île-du-Prince-Édouard, de la Nouvelle-Écosse et de la Gaspésie. En réponse à l'arrêt de la CSC, le MPO a immédiatement entrepris l'acquisition et le transfert des permis donnant l'accès à la pêche aux collectivités des Premières nations. Cette approche était compatible avec la conservation des ressources halieutiques, en plus d'être acceptable pour toutes les parties touchées par le processus. Les permis auxquels des titulaires non autochtones ont renoncé ont été délivrés sous forme de permis commerciaux **communautaires** aux Premières nations, ce qui signifiait que leur titulaire était la collectivité des Premières nations plutôt qu'un individu.¹² Il appartenait donc à la collectivité de déterminer les conditions d'utilisation de ces permis.

Néanmoins, le fait de détenir un permis de pêche commerciale, même si le quota est communautaire, ne soustrait pas la vente des produits de la pêche aux conséquences du fonctionnement des marchés continentaux. En fait, la gestion communautaire, à l'image d'une coopérative, répartit les bénéfices entre ses membres mais le niveau de ces bénéfices est déterminé par un marché. En ce sens, la production de la filière fait partie de la même chaîne de valeur. Cette gestion communautaire implique aussi la mise en place d'une structure pas toujours bien définie, mais surtout d'un processus de négociation, de partage, de surveillance, de contrôle et éventuellement de sanctions entre les parties prenantes.

L'archipel des **îles Shetland**¹³ représente un autre cas de gestion communautaire, où la prise de décision intègre d'autres secteurs économiques complémentaires. Cet archipel est situé à l'extrême Nord du Royaume-Uni, partageant un territoire maritime avec l'archipel des îles Orcades (nord de l'Écosse) et les îles Féroé à l'Ouest. L'archipel abrite plusieurs communautés considérées comme étant très dépendantes de la pêche, puisque les terres sont peu propices à l'agriculture. La population avoisinait 22 500 personnes en 2005, et quelque 2000 emplois sont directement liés à l'industrie de la pêche, représentant le sixième de la population active. En 2003, les recettes de cette industrie atteignaient 245 millions de livres, soit quatre fois les retombées économiques de l'industrie des hydrocarbures, et près de la moitié du total de l'économie de cet archipel. Les Shetland bénéficient d'une longue tradition de pêche et de transformation des ressources halieutiques et ont développé une imposante industrie de salmoniculture depuis une quinzaine d'années. L'espace marin est sous la juridiction de la Commission Européenne, qui délimite les zones de pêche par espèces. La Commission Européenne a également la responsabilité d'évaluer les stocks et de déterminer le Total Autorisé des Captures.

En décembre 1982 s'est formée la Shetland Fish Producer's Organisation (SFPO), afin d'améliorer les conditions de mise en marché de ses membres et pour travailler à développer des solutions à l'absence de flexibilité dans la gestion par quotas de la pêche à l'aiglefin. La

¹² <http://www.dfo-mpo.gc.ca/ae-ve/evaluations/07-08/6b053-fra.htm#n21>

¹³ On pourra avoir plus d'information sur les Shetland en consultant les publications suivantes :

Crean, K. 1999. Centralised and community-based fisheries management strategies : case studies from two fisheries dependant archipelagos. *Marine Policy*, vol.23, no 3, pp.243-257.

Crean, K. et S.J. Wisher. 2000. Is there the will to manage fisheries at a local level in the European Union? A case study from Shetland. *Marine Policy*, vol.24, pp.471-481.

Brookfield, K., T. Gray et J. Hatchard. 2005. The concept of fisheries-dependant communities. A comparative analysis of four UK case studies : Shetland, Peterhead, North Shields and Lowestoft. *Fisheries Research*, vol. 72, pp.55-59.

promotion d'un système alternatif se traduit par la suggestion, au ministère des Pêches, de partager la part annuelle revenant aux différents pêcheurs du Shetland. La SFPO, détentrice de l'allocation, a ainsi séparé les quotas entre les bateaux, dont les propriétaires sont membres de l'organisation, de manière à assurer un synchronisme entre les besoins des usines de transformation et les débarquements des pêcheurs, et pour mieux répondre aux demandes du marché. En 1984, la Scottish Office Fisheries Department a octroyé à la SFPO l'administration du quota d'aiglefin, ce qui marquait le début d'un système de gestion des pêches axé sur un « système de quotas sectoriel » (QS). Enfin, cette forme de gestion s'est répandue à l'industrie du poisson de fond, et en 1985, la plupart des pêches à l'aiglefin, morue, merlan et le goberge, suivies du maquereau et du hareng, étaient gérées selon le système des QS.



Dès 1993, l'achat de quotas de pêche a été possible dans le cadre de l'implantation d'un régime de réduction de la flotte. Sous ce régime, les propriétaires intéressés à cesser leurs activités pouvaient, s'ils le souhaitaient, vendre leur quota (basé sur l'historique des captures) à l'organisation de producteurs dont ils étaient membres depuis les trois dernières années. La SFPO a saisi l'opportunité que permettait ce régime de réduction, et de 1993 à 1999 a acquis les quotas de 7 navires, en prévoyant destiner ces quotas à une utilisation communautaire. Cet investissement (850 000£)¹⁴ a permis d'acquérir 2 386 tonnes de quotas de poissons de fond. L'échange de quotas devenant de plus en plus fréquent entre les organisations, la valeur de ceux-ci a augmenté, au point où des quotas de morue acquis par la SFPO valaient 250£/t en 1995 et 2000£/t en 1999. Ces investissements ont permis d'améliorer les opportunités de pêcher pour la SFPO et cette organisation a été la première au Royaume-Uni à acquérir des quotas.

De plus, après plusieurs séances de consultation et débats le Shetland Islands Council (SIC), a pris la décision d'investir dans la création d'une réserve de quotas détenus et administrés par la communauté. C'est ainsi que 2 445 t de quotas de poisson de fond ont été acquis, pour une valeur de 2,5 millions £ en 1998. En 1999, on a acquis un autre 2 000 t de quotas de poisson de fond, pour une valeur de 3,3 millions £. Ces quotas communautaires représentent 35% du total des quotas de poisson de fond (19 320 t) administré par le SFPO.

Par ailleurs, la Commission européenne a mis sur pied dans les pays de l'Union européenne (UE) un système d'organisation de producteurs afin d'organiser la mise en marché collective et faire respecter les prix planchers préétablis. Conformément aux prescriptions contenues dans la Politique Commune de la Pêche (PCP), l'instrument dont s'est dotée l'UE pour gérer la pêche et l'aquaculture, les organisations de producteurs jouent un rôle central dans l'organisation collective de la mise en marché. Les principaux objectifs derrière cette politique sont de favoriser une pêche rationnelle et d'améliorer les conditions de mise en marché des captures des producteurs. Afin de rencontrer ces objectifs, toutes les organisations ont la responsabilité de

¹⁴ Selon la Banque du Canada, le taux de change moyen de la livre sterling des dix dernières années a été de 1£ = 2,1655 \$ canadiens. Voir le site de la Banque du Canada pour faire les calculs : <http://www.bankofcanada.ca/>.

mettre en œuvre des règlements de la PCP, qui servent de mécanismes pour encadrer la mise en marché des produits. En retour, les organisations de producteurs se doivent de respecter les critères de qualité de l'UE (taille, fraîcheur, etc.). Le système des OP permet aux pêcheurs de bénéficier des standards de l'Union Européenne en matière d'établissement de prix planchers (en deçà duquel le produit ne peut être vendu) et de mécanismes de soutien de la mise en marché. Les prix planchers officiels doivent être respectés si les bateaux membres des organisations de producteurs bénéficient des mécanismes d'intervention sur le marché (système par lequel une compensation financière est payée pour les poissons qui ne peuvent être vendus aux prix officiels).

Avec l'augmentation de la valeur des quotas, l'entrée de la nouvelle génération de pêcheurs dans l'industrie devient de plus en plus coûteuse. En effet, outre l'acquisition des navires, engins et permis de pêche, les nouveaux arrivants doivent financer le prix du quota, ce qui se traduit par des problèmes de rentabilité. Afin de prévenir le transfert de quotas entre les mains de propriétaires extérieurs aux Shetland, et de permettre aux jeunes pêcheurs d'accroître leurs chances de devenir capitaine, le SFPO et le SIC ont décidé d'acquérir des quotas.

La réserve de quotas détenue par le SFPO est destinée à accroître les opportunités de développement de la flotte commerciale et réunir les conditions de développement pour les générations futures de pêcheurs des Shetland. En aucune circonstance les quotas de cette réserve ne peuvent être vendus. Quant à la réserve de quotas détenue par la SIC, elle est destinée à faciliter l'entrée de jeunes pêcheurs au rang des capitaines-propriétaires. Ces nouveaux capitaines louent une fraction de cette réserve de quotas avec une partie des profits générés par leurs activités de pêche. Entre 1993 et 1999, huit nouveaux entrants ont pu acheter un navire et un permis, sans toutefois devoir payer le prix du quota. Les quotas étant par nature limités, la stratégie adoptée consiste à acquérir de nouveaux quotas par l'entremise de la SLAP, afin de permettre davantage de nouveaux arrivants dans l'industrie, et d'assurer ainsi sa pérennité.

En 2003, les transformateurs de poisson regroupés dans Shetland Fish Processors Association (SFPA) et les aquaculteurs de Shetland Shellfish Growers' Association (SSGA) ont fusionné pour fonder le Seafood Shetland. Cette organisation représente les intérêts de 43 entreprises couvrant tous les secteurs de la transformation des produits marins et de l'aquaculture. Afin d'assurer le maintien et le développement de ces industries, Seafood Shetland vise l'amélioration de la commercialisation et la recherche de nouveaux marchés. De plus, cet organisme assure la qualité des produits par le biais de la Shetland Seafood Quality Control (SSQC), en contrôlant et en veillant au suivi de stricts standards de qualité. Leur implication dans l'industrie permet la traçabilité des produits d'aquaculture, depuis les installations d'élevage jusqu'au consommateur.

Shetland Seafood Auctions est un système électronique d'enchères introduit en 2003 aux Shetland. Ce système sert à diffuser l'information sur les prix et les quantités débarquées, tout en assurant une classification des produits selon des critères de taille et de la qualité. L'information concernant les débarquements peut être obtenue jusqu'à 18 heures avant l'ouverture des enchères sur le marché. Ce système permet aux acheteurs de planifier leurs achats bien avant les débarquements, et ces informations incluent la provenance et le nom du bateau, la quantité ventilée en espèces ainsi que le pré-classement en qualité des captures qui seront débarquées. En outre, ce système a contribué à l'augmentation des prix au débarquement et une augmentation des acheteurs en provenance du Royaume-Uni et de l'Europe.

L'organisme de commercialisation Seafood Shetland vise le développement de nouveaux marchés et de nouveaux produits, et l'amélioration des conditions de mise en marché. Cette

organisation a mis en œuvre une initiative de chaînes de valeurs (*From the Sea and the Farm to Market*), afin d'encadrer la mise en marché par une stratégie verticale, associant les producteurs (pêcheurs et mariculteurs) et les transformateurs. Cette stratégie comprend l'exploration de techniques de pêche et d'aquaculture durables et permet d'offrir des services et conseils à l'industrie. Cette initiative vise également à faire la promotion de la gestion écosystémique, du contrôle de la qualité et de la recherche et développement de nouveaux produits.

4.2. Conclusion

Ces deux exemples puisés dans la littérature sur la gestion des pêches ne prétendent pas faire un portrait détaillé de toutes les variantes possibles de systèmes de gestion des pêches et de façons de favoriser une plus grande concertation et une plus grande coordination à l'intérieur de la filière halieutique. Cependant, ils illustrent comment cette coordination a aussi une dimension territoriale. La gestion communautaire du CBFM est faite localement, au moins entre pêcheurs de la même localité. Le cas des Shetland reflète aussi ce caractère territorial mais en faisant clairement intervenir les pêcheurs, les autorités publiques locales, les transformateurs, les aquaculteurs et même l'Union européenne. La faisabilité de ces différentes approches pour l'ensemble de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine reste à être évaluée. Le système de prix plancher ou de retrait de l'Union européenne et les compensations versées pour des prix insuffisants sont beaucoup plus complexes (et coûteux), pour ne prendre qu'un exemple, que la brève description qui en est faite pourrait le laisser croire. Néanmoins, on a pu voir qu'il existe des modes de gestion où on peut répartir localement l'accès à la ressource, garantir un approvisionnement aux usines de transformation et prendre des dispositions pour assurer une certaine forme d'équité intergénérationnelle (disponibilité de quotas pour la relève).

4.3. Quelques suggestions de projets structurants

Les exemples suivants portent sur des projets qui concernent à des degrés divers l'ensemble des acteurs de la filière halieutique mais dont la réalisation exige une collaboration étroite entre ces acteurs et aussi avec d'autres acteurs locaux. Ceux-ci ne sont pas nécessairement des parties prenantes directes aux différentes activités de production et de commercialisation, mais leur présence peut s'avérer essentiel au bon fonctionnement des projets.

La **traçabilité** est définie comme l'aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'un article ou d'une activité, ou d'articles ou d'activités semblables, au moyen d'une identification enregistrée. Elle permet de suivre et donc de retrouver un produit ou un service depuis sa création (production) jusqu'à sa destruction (consommation).

Née dans le milieu des années 1980, la traçabilité répondait alors à un simple souci logistique : elle garantissait un contrôle des flux de marchandises au sein d'une chaîne de partenaires, permettant de sérieuses économies. Aujourd'hui, elle concerne tous les secteurs d'activités et non plus certains secteurs exposés (agroalimentaire, pharmacie, aéronautique...). Elle s'avère indispensable pour des raisons autres que purement logistiques : relation de confiance envers le consommateur, contraintes réglementaires et légales, normalisation, rappel de produits défectueux, commerce électronique...¹⁵

¹⁵ <http://www.tracenews.info/-Definition-.html>

L'industrie des produits de la mer du Canada doit exporter ses produits en réalisant un profit et pouvoir en même temps répondre aux besoins des clients finals et respecter les réglementations des marchés. Cela comprend les nouveaux systèmes de traçabilité. Si le Canada souhaite continuer à connaître du succès au sein de ses marchés d'exportation, il doit satisfaire aux exigences de la clientèle et offrir des produits équivalents sinon supérieurs à ceux des pays fournisseurs concurrents.

Un certain degré de traçabilité et de retraçage des produits existe déjà dans le secteur des produits de la mer depuis nombre d'années. L'Agence du revenu du Canada, par exemple, exige une trace écrite vérifiable des recettes et dépenses à des fins fiscales et les intéressés doivent conserver de tels dossiers pendant sept ans. L'Agence canadienne d'inspection des aliments et son prédécesseur, l'Inspection du poisson à Pêches et Océans Canada, ont exigé un certain degré de traçabilité relativement au rappel des produits pour assurer la santé des consommateurs et la salubrité des aliments. Ces mesures instaurent un système de base de retraçage des achats et des ventes à un client et à une destination finale. Elles représentent toutefois une démarche rudimentaire pour l'appariement et le retraçage des approvisionnements de chaque navire ou d'un pays d'origine donné avec des clients et des produits finals précis. Une série de situations sources de psychose alimentaire et de menaces bio-terroristes ont poussé de nombreux pays à s'efforcer de mettre sur pied des systèmes de retraçage des produits et des contrôles réglementaires connexes.

Les systèmes de traçabilité peuvent englober l'origine des matières, la transformation et la distribution. En plus de l'exigence fondamentale de pouvoir suivre les produits le long de la chaîne de distribution, ces systèmes peuvent préciser de quoi est constitué le produit et les transformations subies par le produit jusqu'au moment de sa vente finale. Ces aspects sont primordiaux pour l'innocuité et la qualité des aliments, ainsi qu'aux fins de leur étiquetage pour le marché.

Même si chaque chaîne de distribution possède des caractéristiques uniques, la majorité des composantes de base de la traçabilité des produits de la mer sont semblables, peu importe que le produit primaire provienne de la pêche sauvage ou d'une ferme d'élevage. Les principales différences dans le cas du poisson se situent généralement au premier échelon, où il serait essentiel de disposer de données sur le navire et le lieu de capture dans le cas de la pêche sauvage alors qu'il serait essentiel de connaître l'emplacement, les aliments donnés aux animaux, les médicaments vétérinaires ou la date de la capture dans le cas du poisson provenant d'une exploitation aquicole.

Deux lois importantes des États-Unis préconisent des systèmes de traçabilité dans le domaine de la production des produits de la mer. Le *Public Health Security and Bioterrorism Preparedness and Response Act* de 2002 (*Bioterrorism Act*) et les règlements pertinents comportent plusieurs exigences visant à améliorer la traçabilité. L'organisme responsable de l'application de cette loi est l'Administration des aliments et drogues (FDA) des États-Unis. L'organisme jouit de pouvoirs d'inspection de la transformation des produits de la mer aux États-Unis ainsi qu'à tous les points frontaliers où des produits de la mer sont importés. Le Règlement final sur « *la notification préalable d'importation d'expéditions de denrées* » du *Bioterrorism Act* exige qu'on envoie électroniquement à la FDA un préavis de confirmation des expéditions de denrées alimentaires d'au plus cinq jours ou d'au moins deux heures en cas d'importation par voie terrestre, de quatre heures par voie aérienne ou ferroviaire, ou de huit heures par voie maritime.

Le préavis en question doit faire état :

- du nom de l'auteur de la demande;

- de la source de transmission;
- du type d'entrée et d'un identificateur;
- de l'article visé, notamment son nom de marque, sa quantité et le code de lot;
- du fabricant;
- du producteur, s'il est connu;
- du pays de production de la FDA;
- de l'expéditeur;
- de la date et de l'heure prévues de l'arrivée au port d'entrée;
- du nom de l'importateur, du propriétaire ou du consignataire;
- du transporteur.

Le *Farm Security and Investment Act* des États-Unis de 2002 (*Farm Bill*) exige que les détaillants informent leurs clients du pays de l'origine des produits de la mer visés depuis le 30 septembre 2004. Il faut également signaler aux consommateurs si le produit visé est un « *produit sauvage* » ou un « *produit d'élevage* ». Cette disposition n'est pas considérée comme une mesure de salubrité des aliments mais comme un renseignement fourni aux consommateurs pour les aider à choisir les aliments qu'ils achètent.

Le Règlement n° 178 du 28 juin 2002 de l'Union européenne portant sur la salubrité générale des produits constituait un règlement général devant affecter toutes les entreprises alimentaires de l'UE de même que les importations alimentaires, dont les produits de la mer. Le Règlement oblige légalement les entreprises à garantir « *la traçabilité des denrées alimentaires, des aliments pour animaux, des animaux producteurs de denrées alimentaires et de toute substance devant être incorporée dans une denrée ou un aliment pour animaux à tous les niveaux de la production, de la transformation et de la distribution* ». L'UE a adopté de nouvelles directives, les règlements nos (CE) 852, (CE) 853 et (CE) 854, le 29 avril 2004 pour fournir plus de détails sur la façon de se conformer aux normes relatives à la traçabilité et à la qualité des aliments du Règlement n° 178 antérieur. Ces règlements sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2006.

Des pays producteurs de produits de la mer comme l'Islande et la Norvège ont pris rapidement des mesures pour se conformer à ces nouvelles règles. L'Islande, par exemple, utilise des dispositifs d'identification par radiofréquence (DIRF) dans les bacs pour poissons à bord des navires; ces dispositifs suivent ensuite le poisson lors des ventes aux enchères aux transformateurs. Les transformateurs ont ensuite recours à leurs propres systèmes de retraçage jusqu'aux produits finals, au fur et à mesure que ceux-ci avancent dans le système de distribution. La Norvège est elle aussi en train de mettre au point des systèmes de retraçage visant particulièrement l'industrie du poisson d'élevage.

Le Japon dispose de nouvelles lois sur la traçabilité s'appliquant au bœuf, mais il ne considère pas de telles lois nécessaires en ce qui concerne le commerce des produits de la mer pour le moment. Le Japon est déjà doté d'une série de lois sur l'étiquetage qui exigent l'identification du pays d'origine et la divulgation des méthodes de production aux consommateurs. Les produits de la mer du Canada exportés à destination du Japon sont presque tous sans exception expédiés en vrac à un importateur ou à un transformateur qui prend la responsabilité de la traçabilité et de l'étiquetage correct des produits à l'intérieur du pays. Ce sera la pression du marché plutôt que la réglementation qui incitera les exportateurs canadiens à se doter de

meilleurs moyens pour retracer les produits de la mer vendus au marché japonais, en mettant l'accent sur les données du secteur primaire.

À l'heure actuelle, le Québec constitue la seule province qui a instauré des programmes de traçabilité obligatoires dans le secteur alimentaire; ceux-ci se limitent pour le moment au commerce des produits du bœuf.¹⁶

Le Conseil canadien des ministres des pêches et de l'aquaculture (CCMPA) a fait de la traçabilité un dossier prioritaire pour 2009. En novembre 2008, le CCMPA a formé un Groupe de travail sur la traçabilité (GTT) afin de coordonner la stratégie des gouvernements fédéral et provinciaux concernant le règlement sur la pêche INN de l'UE, à court terme, et aux exigences du marché en matière de traçabilité des produits de la mer, à plus long terme. Le groupe de travail est formé de représentants des organismes gouvernementaux responsables de la gestion des pêches et de la salubrité alimentaire, qui reçoivent l'appui de représentants de l'industrie ainsi que de spécialistes du domaine.

De concert avec le GTT et les représentants de l'industrie, le MPO pilote l'élaboration d'un processus de traçabilité pouvant aider l'industrie à répondre aux exigences de l'UE. Le MPO organisera au cours des prochains mois d'autres séances d'information pour discuter de ce processus avec l'industrie canadienne.

Les fonctionnaires fédéraux ont également eu plusieurs réunions avec les représentants de l'Union européenne (UE) afin de discuter de la mise en œuvre des exigences de l'UE en matière de certificat et d'attestation, et de la façon dont elles s'appliqueront aux exportations de produits halieutiques du Canada. Ces réunions ont permis aux représentants de l'UE de comprendre comment les pêches canadiennes sont gérées et réglementées, et à ceux du Canada de mieux saisir comment le règlement sur la pêche INN de l'UE sera appliqué.¹⁷

L'écocertification (ou « écolabel ») est le résultat d'un processus qui atteste que l'activité de pêche en mer est conforme à un certain nombre de principes de durabilité. L'idée à l'origine de ces certifications était que la gestion traditionnelle, gouvernementale, était trop guidée par des objectifs à court terme et s'est révélée inefficace, à tort ou à raison, et que la pression du marché, par le biais du choix des consommateurs, fera évoluer la gestion dans la direction souhaitée. Les principes et la démarche d'éco certification ont été clarifiés et précisés par la FAO.¹⁸

Il existe plusieurs normes de certification, mais les plus anciennes et les plus généralement reconnues sont celles du Marine Stewardship Council (MSC).¹⁹ Selon ces normes, on identifie trois grands principes :

La pêcherie ne doit pas mettre en péril la pérennité de la ressource. On dispose donc de l'information nécessaire pour attester que c'est effectivement le cas : données statistiques, évaluation de l'état de la ressource, indicateurs, etc.;

¹⁶ À moins d'indication contraire, les informations sur la traçabilité proviennent du document suivant : Évaluation du retraçage et de la traçabilité du poisson et des produits de la mer de l'Atlantique. Préparé à l'intention de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Ron Bulmer Consulting Inc Octobre 2004.

¹⁷ <http://www.dfo-mpo.gc.ca/fm-gp/peches-fisheries/fish-ren-peche/sff-cpd/traceability-back-tracabilite-fra.htm>

¹⁸ <http://www.fao.org/newsroom/fr/news/2005/100302/index.html>

¹⁹ <http://www.msc.org/>

La pêche ne doit pas mettre en danger la structure et la fonction de l'écosystème et ne doit pas affecter la viabilité des espèces menacées ou en péril;
Les mécanismes de gouvernance permettent d'atteindre les objectifs définis en (1) et (2) de manière mesurable, transparente et participative.

La demande de certification est faite par un ou plusieurs organismes: entreprises de pêche, associations de pêcheurs, consortiums, etc. La totalité des coûts est assumée par le demandeur. Dans le cas de la certification des pêcheries de crevette du golfe, ces coûts ont été partagés par les pêcheurs, les gouvernements du Québec et du Nouveau-Brunswick et le gouvernement fédéral.

L'écocertification permet de garder un avantage concurrentiel sur les marchés, dans la mesure où de plus en plus de gros acheteurs demandent une certification. *En fait, à terme, ce ne sera plus un véritable avantage d'être certifié, mais ce sera un désavantage certain de ne pas l'être.* Un label local est peut-être possible, mais il est à noter qu'une certification donnée par un organisme reconnu, même si cela coûte relativement cher, est préférable, dans la mesure où les normes sont connues sur les marchés internationaux.

En raison des nécessités de traçabilité des produits certifiés, un bénéfice additionnel de cette certification sera de consolider la filière, de la capture à la vente finale. Pour les mêmes raisons, il sera sans doute préférable de faire affaire avec des entreprises de transformation connues et fiables. Il serait ainsi possible d'avoir, à la fois, un produit de la pêche et un produit transformé écocertifiés.

Le tableau 26 montre que d'autres formes de certification ou de labellisation sont possibles. Dans tous les cas, il s'agit de certification reconnues, acceptées et recherchées à l'échelle internationale. D'autres formes de label ou d'étiquette peuvent aussi être utilisées, par exemple une appellation concernant l'origine du produit. Les étiquettes « Produit du Canada » et « Fabriqués au Canada » en sont deux exemples. Selon les lignes directrices révisées, un produit alimentaire ne peut porter l'allégation «Produit du Canada» sur son étiquette que si tous ses principaux ingrédients sont d'origine canadienne et s'il a été fabriqué principalement au Canada. Un produit ne pourra porter l'allégation « Fabriqué au Canada » que s'il a été fabriqué ou transformé au Canada, et ce, peu importe l'origine de ses ingrédients. Plus précisément, il faut que sa dernière transformation substantielle ait eu lieu au Canada. Cette allégation serait accompagnée de la mention « Fabriqué au Canada à partir d'ingrédients canadiens et importés » ou « Fabriqué au Canada à partir d'ingrédients importés ».²⁰

La Table des pêches maritimes a identifié la situation de la main-d'œuvre, en particulier de **la relève**, comme un problème majeur dans son dernier plan stratégique (2006-2011); les membres partenaires reconnaissent en effet que la main-d'œuvre sur les bateaux est vieillissante et que le transfert intergénérationnel des permis de pêche risque d'être difficile, considérant les prix actuels des unités de pêche et des permis qui y sont rattachés.²¹

²⁰ <http://www.inspection.gc.ca/francais/fssa/labeti/prodcan/bacdocf.shtml>

²¹ **Étude sur la main-d'œuvre dans cinq flottilles de pêche au Québec.** Étude réalisée pour le Comité sectoriel de main-d'oeuvre des pêches maritimes et La Table des pêches maritimes. Septembre 2008.

Tableau 17. Autres formes de certification possibles²².

EFSIS	<i>European food safety inspection service</i> : certification internationale non gouvernementale qui assure le maintien de normes strictes dans le secteur alimentaire
HACCP	<i>Hazard analysis and critical control point</i> : certification basée sur un système identifiant, évaluant et maîtrisant les points critiques significatifs en regard de la sécurité des aliments
UE	Agrément accordé à une entreprise autorisée à exporter vers l'Union européenne.
MSC	<i>Marine stewardship council</i> : écocertification internationale pour le secteur des pêches, accordée aux produits issus d'une pêcherie gérée en fonction des principes de développement durable
ISO	<i>International standard organization</i> (organisation internationale de normalisation), établissant des normes qui s'appliquent aux produits et aux services des entreprises en ce qui a trait notamment à la qualité, au respect de l'environnement, à la sécurité, à la fiabilité et à l'efficacité.

C'est dans ce contexte que la Table des pêches maritimes et le Comité sectoriel de la main d'œuvre dans les pêches maritimes ont fait réaliser une étude auprès des membres des associations suivantes :

- Association des pêcheurs propriétaires des Îles-de-la-Madeleine (APPIM);
- Association des capitaines-propriétaires de la Gaspésie (ACPG);
- Regroupement des pêcheurs professionnels du sud de la Gaspésie (RPPSG);
- Regroupement des pêcheurs professionnels du nord de la Gaspésie (RPPNG);
- Regroupement des pêcheurs professionnels de la Haute et Moyenne Côte-Nord (RPPHMCN).

Un questionnaire a donc été expédié en 2008 à 667 capitaines et à 1 112 aides-pêcheurs qui sont associés aux flottilles visées par l'étude.

L'enquête permet de faire ressortir le peu de jeunes capitaines et la présence d'un nombre très considérable de capitaines de 55 ans et plus qui pourraient théoriquement être susceptibles de prendre leur retraite à court et à moyen terme. Dans le groupe des moins de 35 ans d'âge, on retrouve en effet vingt-trois capitaines sur 333 (7%), alors que plus de 30% ont dépassé le seuil de 55 ans; 13,5% des capitaines a même dépassé 60 ans. Cette concentration de près du tiers de capitaines dans les classes d'âge des 55 ans et plus est généralisée à tous les types de

²² Adapté de MAPAQ, 2009c. Répertoire des poissons et fruits de mer du Québec. 5^e édition. 70p.

pêche (homardiens, 70/235 (29,8%), unités de filet maillant, 8/19 (42,1%), crabiers, 7/17 (41,2%), des crevettiers 4/13 (30,8%).

La grande majorité (86,1%, soit 278/323) des capitaines déclarent avoir réussi à engager le nombre requis d'aides-pêcheurs. Ces données indiquent qu'il n'y a pas de pénurie apparente de main-d'œuvre; une vingtaine d'entreprises seulement n'ont pas réussi à trouver la main d'œuvre requise (6,2%). En outre, 25 entreprises (7,7%) ont engagé plus d'aides-pêcheurs que requis, ce qui suggère qu'ils ont dû remplacer un ou des aides-pêcheurs en cours de saison. Les entreprises de pêche sont principalement de type familial et les capitaines recrutent en bonne proportion parmi la parenté (fils ou filles, frères ou sœurs, cousins et oncles); ceux-ci doivent évidemment compléter leur effectif hors parenté.

Il semble qu'il y ait un véritable problème quant aux conditions de relève des capitaines-propriétaires, même s'il existe un bassin important d'acheteurs éventuels comme les fils ou filles des capitaines et les aides-pêcheurs.

Selon les résultats de l'étude, il semble que les capitaines-propriétaires hésitent à prendre leur retraite parce que les offres d'achat ne correspondent pas au prix du marché ou à leurs attentes vis-à-vis du capital qui leur permettrait de se retirer. Même si la majorité des capitaines entendent vendre à un membre de leur famille, le problème de transfert de l'entreprise est devenu plus complexe depuis que le permis de pêche n'est plus un privilège mais un quasi droit de propriété. Des entreprises, jadis transmises pour la valeur résiduelle des équipements, détiennent maintenant une plus value importante rattachée aux permis et aux contingents détenus et transférés.

De l'avis de la grande majorité des capitaines, l'atténuation des problèmes de relève passe par une augmentation de la rentabilité des opérations de pêche. Cette lecture est partagée par les aides-pêcheurs qui désirent accéder à la propriété d'une entreprise de pêche. Cette question de rentabilité des flottilles se pose de plus en plus et avec elle les moyens à prendre pour solutionner le problème; la réduction supplémentaire du nombre des unités de pêche dans certains secteurs plus exposés, dans le cadre d'un programme de rationalisation, est une hypothèse à envisager.

La distribution des âges des aides-pêcheurs de la Gaspésie diffère de façon prononcée de celle des Îles-de-la-Madeleine. En Gaspésie, les 50 à 60 ans et plus sont proportionnellement plus nombreux (32,6%, soit 46/141) qu'aux Îles (14,8%, soit 15/101). Moins de jeunes aides-pêcheurs (15 à 34 ans) sont aussi proportionnellement présents en Gaspésie (20,6%, soit 29/141 en Gaspésie et 36,6%, soit 37/101). La flottille madelinienne a des équipages beaucoup plus jeunes que la flottille gaspésienne.

L'étude révèle aussi que plus de la moitié des aides-pêcheurs aspirent à devenir capitaine et à acheter une entreprise de pêche. Ceux-ci constituent donc un bassin de relève important pour les capitaines-propriétaires. Parmi les freins identifiés par les aides-pêcheurs à réaliser leur projet, la forte capitalisation des bateaux et des permis de pêche est identifiée comme la principale raison.

4.4. Considérations finales

Les questions de traçabilité, d'écocertification et de relève ont été retenues parce qu'elles représentent trois façons complémentaires d'illustrer des ajustements dans les pratiques habituelles. Ces ajustements passent par une concertation plus grande entre les maillons de la chaîne de valeur entre eux, avec les autres parties prenantes de la filière comme les autorités publiques et une approche orientée vers les conditions du marché et la recherche de valeur.

La **traçabilité** des produits est une illustration de l'importance (de la valeur) qu'accordent de plus en plus les consommateurs à la provenance des biens qu'ils consomment, en particulier les biens alimentaires. Cette préoccupation répond à des besoins de sécurité alimentaire (ne pas voir sa santé menacée par un produit dangereux, comme des produits provenant d'animaux malades). Elle exige aussi de pouvoir suivre à la trace le produit à toutes les étapes ou tous les maillons de la chaîne de valeur. Il ne suffit pas d'être certain que le produit de la mer soit inoffensif au moment de sa capture, mais qu'il le demeure aussi après, jusqu'à sa consommation finale, qu'il n'y ait pas de rupture de la chaîne du froid par exemple.

L'**écocertification** et la traçabilité sont étroitement reliées. Si l'innocuité des produits est un argument puissant en faveur de la traçabilité, la certification écologique qui est plus en plus recherchée s'avère aussi une raison additionnelle de mettre en place les mesures de contrôle et les mécanismes nécessaires. En fait, on pourrait songer à un système de traçabilité sans écocertification, mais cette dernière exige un système de traçabilité. La pêche et l'élevage du poisson peuvent se faire d'une manière responsable et durable mais le produit transformé, transporté doit être en mesure de donner les mêmes garanties, c'est-à-dire qu'on ne perdra pas la trace du produit certifié dans un amalgame de produits d'autres origines et certifications.

La certification et la traçabilité ne peuvent être mis en place par un seul maillon de la filière halieutique, d'une part, et nécessite, d'autre part, une collaboration étroite entre ces maillons. C'est une question d'avantage concurrentiel ou de demeurer concurrentiel pour les décideurs privés comme les pêcheurs et les transformateurs, mais aussi d'intérêt public pour la survie et le développement des régions maritimes.

Le troisième type de piste d'intervention ou de projets structurants a trait à la **relève**. On l'a illustré pour les pêcheurs, mais la question de savoir quel est l'avenir de la filière halieutique régionale concerne aussi le secteur de la transformation. Tous sont concernés par le fait que l'obstacle majeur à l'entrée dans la pêche n'est pas strictement réglementaire²³ mais de nature financière et économique. En plus des sommes d'argent nécessaires pour acquérir les engins de pêche et les navires, les futurs pêcheurs doivent accepter de déboursier ce qui apparaît comme étant des sommes de plus en plus considérables pour les permis et les quotas. Et les pêcheurs actuels, qui vieillissent de plus en plus, hésitent à se retirer de l'activité tant qu'ils n'ont pu assurer une certaine sécurité financière pour leur retraite. Les ingrédients d'une crise majeure semblent réunis :

- des personnes souhaitant devenir pêcheurs ou capitaines-proprétaires mais ils n'en ont pas les moyens;
- d'autres potentiellement intéressées à se retirer et qui n'ont pas les moyens de prendre leur retraite et continuent à pêcher pour tenter de se garantir année après année un revenu;
- des marges qui se rétrécissent à cause de la chute des prix et de la croissance des coûts avec comme résultat des quotas et des permis qui valent cher mais que la relève potentielle n'a pas les moyens de payer et que les pêcheurs plus âgés n'ont pas les moyens de vendre.

²³ Le nombre de permis est limité, les quotas aussi et malgré cela les marges rétrécissent de plus en plus.

Évidemment, ce tableau doit être nuancé. Si l'activité demeure peu rentable, les prix des permis et des quotas vont diminuer, ce qui pénaliserait ceux qui pensent à la retraite. Alternativement, l'activité redevient rentable et les prix des permis et quotas se remettent à augmenter. Mais, une troisième hypothèse possible est que les permis et quotas soient achetés par des personnes qui en ont les moyens sans avoir nécessairement beaucoup de liens avec le tissu socio-économique local.

Pourtant, la disponibilité de ressources est indispensable dans les trois pistes d'intervention possibles. Il faut du poisson à certifier et à suivre, il faut du poisson pour permettre à une relève d'être présente. C'est cette ressource qui va permettre à l'ensemble de la chaîne de valeur de se développer.

Ces différents scénarios reposent donc sur :

- le maintien d'une disponibilité locale de la ressource;
- un allègement des conditions financières d'accès à cette ressource pour une relève;
- la mise en place de conditions financières intéressantes de prise de la retraite pour ceux qui veulent se retirer;
- une étroite coordination entre pêcheurs et transformateurs pour rendre opérantes la traçabilité, l'éco certification, l'approvisionnement des usines et mieux valoriser les produits par une interaction étroite avec le consommateur final.

La disponibilité de la ressource, son accessibilité, son partage, l'équité intergénérationnelle et la coordination/alliance stratégique sont des éléments essentiels d'une gestion des pêches par les communautés locales et donc d'une nouvelle gouvernance territoriale de la filière halieutique en Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

Cette nouvelle gouvernance est à concevoir comme un processus pour atteindre des résultats. La mise en place des moyens nécessaires à l'acquisition et au maintien de permis et quotas pour les pêcheurs de la région va contribuer à assurer une relève et peut s'accompagner de conditions sur la traçabilité et l'éco certification. Et le lien peut aussi se faire en fonction des usines à approvisionner. Toutefois, le découpage spatial le plus pertinent pour cette gouvernance peut s'avérer une question délicate tout comme celle de déterminer si le nombre de nouveaux entrants doit être égal à celui des sortants pour chacun des deux pôles régionaux Gaspésie et Îles-de-la-Madeleine ou encore au niveau de l'ensemble de la région administrative.

5. CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude visait à évaluer la contribution de chacun des maillons des chaînes à la valeur finale du produit ainsi qu'à analyser les structures de gouvernance interagissant sur la filière halieutique. L'analyse des chaînes de valeurs du homard, du crabe et de la crevette démontre qu'elles partagent certaines caractéristiques communes dans leurs configurations.

Comme les industries sont tributaires d'un système mondialisé de fixation du prix, les conditions changeantes des marchés globaux affectent les communautés locales qui sont dépendantes du secteur halieutique. La filière dans son ensemble est sensible aux fluctuations des captures et des prix. La conjoncture économique actuelle combinant une chute des prix et une augmentation des coûts de production attribuables en bonne partie à la hausse du prix des produits pétroliers, met la filière dans une situation financière difficilement tenable à moyen terme.

L'adoption d'une approche de chaîne de valeur dans l'organisation de la filière permettrait, non seulement de mettre en évidence l'interdépendance entre les partenaires de la chaîne, mais aussi de mieux coordonner et intégrer les activités.

Toutefois, il semble pour le moins difficile de favoriser une meilleure coordination des différents maillons de la chaîne de valeur lorsque les efforts de concertation entre les acteurs de la filière suivent des découpages politico-administratifs. Le MPO conclut des ententes de cogestion sur une base espèce-territoire ou plusieurs espèces pour un territoire donné mais, dans tous les cas avec des pêcheurs et pour un territoire plus petit que celui administré par un gouvernement provincial. Par ses tables de concertation, le gouvernement du Québec souhaite dépasser ce découpage de son territoire et par espèce pour favoriser une meilleure coordination de l'ensemble de la filière. Toutefois, le maillon essentiel de la gestion de la ressource halieutique n'est pas représenté. Cependant, on peut trouver dans ces différentes initiatives une préoccupation à l'égard d'une meilleure concertation, modulée selon les zones de pêche et les espèces pour l'un et intégrée pour les différentes zones, espèces et partenaires de la chaîne de valeur pour l'autre.

La gestion communautaire des pêches et le cas des Shetland illustrent comment une coordination entre les maillons d'une filière peut se faire, cette coordination présentant aussi une dimension territoriale. La gestion communautaire du CBFM est faite localement, au moins entre pêcheurs de la même localité. Le cas des Shetland reflète aussi ce caractère territorial mais en faisant clairement intervenir les pêcheurs, les autorités publiques locales, les transformateurs, les aquaculteurs et même l'Union européenne. La faisabilité de ces différentes approches pour l'ensemble de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine reste à être évaluée. Néanmoins, on a pu voir qu'il existe des modes de gestion où on peut répartir localement l'accès à la ressource, garantir un approvisionnement aux usines de transformation et prendre des dispositions pour assurer une certaine forme d'équité intergénérationnelle (disponibilité de quotas et de permis pour la relève).

Les questions de traçabilité, d'écocertification et de relève ont été retenues parce qu'elles représentent trois façons complémentaires d'illustrer des ajustements dans les pratiques habituelles. Ces ajustements passent par une concertation plus grande entre les maillons de la chaîne de valeur entre eux, et avec les autres parties prenantes de la filière comme les autorités publiques ainsi qu'une approche orientée vers les conditions du marché et la recherche de valeur.

Ces différents projets reposent sur :

- le maintien d'une disponibilité locale de la ressource;
- un allègement des conditions financières d'accès à cette ressource pour une relève;
- la mise en place de conditions financières intéressantes d'accès à la retraite pour ceux qui veulent se retirer;
- une étroite coordination entre pêcheurs et transformateurs pour rendre opérantes la traçabilité, l'écocertification, l'approvisionnement des usines et mieux valoriser les produits par une interaction étroite avec les consommateurs finaux.

La disponibilité de la ressource, son accessibilité, son partage, l'équité intergénérationnelle et la coordination/alliance stratégique sont des éléments essentiels d'une gestion des pêches par les communautés locales et donc d'une nouvelle gouvernance territoriale de la filière halieutique en Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AGENCE CANADIENNE D'INSPECTION DES ALIMENTS, 2009. Allégations volontaires « Produit du Canada » et « Fabriqué au Canada » figurant sur les étiquettes des aliments et dans la publicité. [En ligne] <http://www.inspection.gc.ca/francais/fssa/labeti/prodcan/bacdocf.shtml>
- AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANANDA, 2007. Poissons et fruits de mer. [En ligne] <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/sea-mer/index-fra.htm> (Page consultée le 12 mars 2009).
- AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANANDA, 2009. Feuillet de renseignements : Homard d'Atlantique. [En ligne] <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/sea-mer/4803-fra.htm> (Page consultée le 22 mai 2009).
- BROOKFIELD K., GRAY T. et J. HATACHARD, 2005. The concept of fisheries-dependant communities. A comparative analysis of four UK case studies : Shetland, Peterhead, North Shields and Lowestoft. Fisheries Research, vol. 72, pp.55-59.
- CREAN, K, 1999. Centralised and community-based fisheries management strategies : case studies from two fisheries dependant archipelagos. Marine Policy, vol.23, no 3, pp.243-257.
- CREAN, K. et S.J. WISHER, 2000. Is there the will to manage fisheries at a local level in the European Union? A case study from Shetland. Marine Policy, vol.24, pp.471-481.
- CONSEIL CANADIEN DES PÊCHEURS PROFESSIONNELS (CCPP), 2000. Le conseil en bref. [En ligne] http://www.ccpfh-ccpp.org/f_dbViewer.asp?cs=about (Page consultée le 13 février 2009).
- CCPP, 2008. Sciences et gestion des pêches : guide à l'intention des pêcheurs canadiens. 48p.
- CONSEIL POUR LA CONSERVATION DES RESSOURCES HALIEUTIQUES (CCRH), 2005. Un cadre pour la conservation stratégique du crabe des neiges de l'Atlantique. Rapport pour le ministre des pêches et océans. CCRH-05-R1. 72p.
- DAOUST P., 2009. Saison retardée mais bien lancée. Pêche à la crevette. Pêcheries. Le Pharillon. 17 Avril 2009. [En ligne] <http://lepharillon.canoe.ca/webapp/sitepages/content.asp?contentid=92391&id=1920> (Page consultée le 29 avril 2009)
- DÉLIBÉRATION DU COMITÉ SÉNATORIAL PERMANET DES PÊCHES. Fascicule 6 - Témoignages pour la séance du 28 avril 1998. Témoignage de M. Bruce Turriss, directeur général, Pacific Black Cod Fishermen's Association. [En ligne] : <http://www.parl.gc.ca/36/1/parlbus/commbus/senate/com-f/fish-f/06eva-f.htm> (Page consultée le 12 juin 2009).
- DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANANDA, 2009. Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010. Budget des Dépenses. 33p.
- DOYON M., et R. SANCHEZ, 2007. Les structures de la mise en marché collective doivent-elles être actualisées? Rapport final Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois. 67p.
- DUBÉ B., 2009. Prix et quotas sèment l'émoi. Tout n'est pas rose dans le monde de la pêche à la crevette. 7 avril 2009. [En ligne] <http://argent.canoe.com/lca/infos/quebec/archives/2009/04/20090407-153537.html> (Page consultée le 29 avril 2009)
- FAO, 2009. Relancer la pêche durable grâce à l'éco-étiquetage. [En ligne] <http://www.fao.org/newsroom/fr/news/2005/100302/index.html> (Page consultée le 18 août 2009)
- GARDNER PINFOLD 2006a. (Agriculture et Agroalimentaire Canada). Ébauche : Étude de référence sur le homard canadien, 51p.

- GARDNER PINFOLD, 2006b. Aperçu du crabe des neiges de l'Atlantique. Rapport présenté au Ministère des Pêches et des Océans et au Conseil des ministres des et de l'aquaculture de l'Atlantique (CMPAA). 84p.
- GARDNER PINFOLD 2006c. Profil de l'industrie de la crevette au Canada Atlantique. Rapport présenté au Conseil des ministres des pêches et de l'aquaculture de l'Atlantique (CMPAA). 62p.
- GOBEILLE D., 2005. La structure associative de la pêche commerciale au Québec. Diagnostic et recommandations. Document de consultation. 55p.
- HEBERT M., 2004. Le renversement de la chaîne de valeur et ses conséquences sur les producteurs agricoles. Présentation de la Fédération canadienne de l'agriculture, le 15 novembre 2004.
- HACHÉ C., 2009. Analyse économique et commerciale du crabe des neiges. Direction régionale des politiques et de l'économie, MPO, Région du Québec. 11p.
- HARDY M., BRÉTHES J.-C., TITA G. et CHEVRIER H. (2008). *Portrait de la filière halieutique régionale: Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine*. Centre de recherche sur les milieux insulaires et maritimes, Îles-de-la-Madeleine (Québec), Rapport présenté à la Conférence régionale des élu(e)s Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, vi + 146 p. <http://www.uqar.quebec.ca/cermim/publications>
- HOHMANN C., 2009. Le concept de chaîne de valeur. [En ligne] <http://chohmann.free.fr/chaîne.htm> (Page consultée le 6 février 2009)
- LESSARD F., 2009. Analyse économique et commerciale de la crevette du Golfe. Direction régionale des politiques et de l'économie, MPO, Région du Québec. Février 2009. 12p.
- MAGASSOUBA, A., 2009. Analyse économique et commerciale sur le homard. Direction régionale des politiques et de l'économie, MPO, Région du Québec. Février 2009. 25p.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC (MAPAQ), 2003. Monographie : Le Homard, 103p.
- MAPAQ, 2006a. Analyse de l'industrie de la crevette. 92p.
- MAPAQ, 2006b. Guide relatif à la délivrance et au renouvellement des permis d'exploitation d'établissement de préparation et de conserverie de produits marins. 35p.
- MAPAQ, 2007. Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec – Région administrative 11, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. 5p.
- MAPAQ, 2008. Rapport annuel de gestion 2007-2008. 142p.
- MAPAQ, 2009a. Les pêches et l'aquaculture commerciales : Bilan 2007 et perspectives. 55p.
- MAPAQ, 2009b. Plan d'action ministériel de développement durable 2009-2013. 19p.
- MAPAQ, 2009c. Répertoire des poissons et fruits de mer du Québec, 5^e Éd. 70p.
- MÉDIAROOM, 2009. État des lieux socioéconomiques de la filière pêche et de la transformation. [En ligne] http://74.125.47.132/search?q=cache:0V-Qw5a8c6oJ:mediaroom.acoa-peca.gc.ca/f/library/reports/ProdMer_Chap1.pdf (Page consultée le 27 février 2009)
- MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION DU QUÉBEC (MDEIE), 2009. Créneau d'excellence : Ressources, sciences et technologies marines. Filière capture et transformation de la biomasse marine. 2p.
- MINISTÈRE PÊCHES ET OCÉANS (MPO), 1999a. Étude sur les résultats d'exploitation des crabiers de la zone 12A. Région Laurentienne. 9p.
- MPO, 1999b. Étude sur les résultats d'exploitation des crabiers de la zone 12B. Région Laurentienne. 10p.
- MPO, 2002. Étude économique sur les résultats d'exploitation des crabiers de la zone 12C, 1998-2000. Région du Québec. 21p.

- MPO, 2003a. Étude économique sur les résultats d'exploitation des crabiers 12A, 2000-2001. Région du Québec. 21p.
- MPO, 2003b. Étude économique sur les résultats d'exploitation des crabiers de la zone 17, 2000-2001. Région du Québec. 21p.
- MPO, 2004a. Cadre stratégique de la gestion des pêches sur la côte Atlantique du Canada. 51p.
- MPO, 2006a. Étude sur les coûts et les revenus, 2004. Crabiers de la zone 12A. Région du Québec. 23p.
- MPO, 2006b. Étude sur les coûts et les revenus, 2004. Crevettiers non-traditionnels. Région du Québec. 19p.
- MPO, 2006c. Études sur les coûts et les revenus, 2004. Homardiens de la Gaspésie. Région du Québec. 27p.
- MPO, 2006d. Études sur les coûts et les revenus, 2004. Homardiens des Îles-de-la-Madeleine. Région du Québec. 23p.
- MPO, 2006e. Nos eaux, notre avenir. Stratégie de développement durable Pêches et Océans Canada 2007-2009. 75p.
- MPO, 2007. Étude sur les coûts et les revenus, 2001-2005. Crabiers de la zone F. Région du Québec. 37p.
- MPO, 2008. Analyse du marché du homard. Direction des politiques et services économiques. Région du Golfe. 18p.
- MPO, 2009a. Règles et procédures relatives au remplacement des bateaux sur la côte de l'Atlantique - Document de travail. [En ligne] <http://www.dfo-mpo.gc.ca/fm-gp/policies-politiques/vessel-bateau/index-fra.htm#a5> (Page consultée le 20 juillet 2009).
- MPO, 2009b. Zone de pêche du crabe 19 Plan de gestion intégrée de la pêche 2001 – 2010. [En ligne] http://www.glf.dfo-mpo.gc.ca/fam-gpa/plans/ns-ne/ifmp_snowcrab_2001-2010-f.php#intro (Page consultée le 12 août 2009)
- MPO, 2009c. Évaluation sommative de l'Initiative de l'après-Marshall. [En ligne] <http://www.dfo-mpo.gc.ca/ae-ve/evaluations/07-08/6b053-fra.htm#n21> (Page consultée le 14 juillet 2009)
- MPO, 2009d. Fiche d'information - Réponse du Canada aux nouvelles exigences de l'UE en matière de traçabilité. [En ligne] <http://www.dfo-mpo.gc.ca/fm-gp/peches-fisheries/fish-ren-peche/sff-cpd/traceability-back-tracabilite-fra.htm> (Page consultée le 19 août 2009)
- MPO-MAPAQ, 2006. Forum québécois des partenaires de pêches : La viabilité de l'industrie québécoise face à la concurrence mondiale, 24 novembre 2006. 26p.
- MARINE STEWARDSHIP COUNCIL (MSC), 2009. Certified Sustainable Seafood [En ligne] <http://www.msc.org/> (Page consultée le 18 août 2009).
- N/D, 2008. Étude sur la main-d'œuvre dans cinq flottilles de pêche au Québec. Étude réalisée pour le Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes et La Table des pêches maritimes.
- PINKERTON, E. and M. WEINSTEIN, 1995. Fisheries that work: Sustainability through community-based management. David Suzuki Foundation. 199p., cité dans : WEBER et IUDICELLO, 2005.
- Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (RMAAQ), 2001. Office des pêcheurs de crevette de la ville de Gaspé – Association Québécoise de l'Industrie de la Pêche. 18p.
- RMAAQ, 2003. Office des pêcheurs de crevette de la ville de Gaspé – Association Québécoise de l'Industrie de la Pêche. 9p.
- RMAAQ, 2007. Évaluation périodique des interventions de l'Office des Pêcheurs de homard des Îles-de-la-Madeleine dans la mise en marché. 12 Juin 2007. Dossier 132-20-02. 15p.

- RMAAQ, 2008. Demande d'enquête et d'ordonnance relativement à l'application de la Convention de mise en marché relative au Plan conjoint des pêcheurs de crevettes de Gaspé, 20 mai 2008. Dossier 139-09-04-01. 9p.
- RON BULMER CONSULTING INC., 2004. Évaluation du retraçage et de la traçabilité du poisson et des produits de la mer de l'Atlantique. Préparé à l'intention de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. 18p.
- Table Maricole (TM), 2005. Fonctionnement de la Table Maricole. 9p.
- TABLE DES PÊCHES MARITIMES (TPM), 2009a. Portrait. [En ligne]
<http://www.ipaquebec.org/tpechesmaritimes/Quisommesnous/Portrait/> (Page consultée le 16 février 2009).
- TPM, 2009b. Historique. [En ligne]
<http://www.ipaquebec.org/tpechesmaritimes/Quisommesnous/Historique/> (Page consultée le 16 février 2009).
- TPM, 2009c. Fonctionnement. [En ligne]
<http://www.ipaquebec.org/tpechesmaritimes/Structure/Fonctionnement/> (Page consultée le 16 février 2009).
- TRACESNEWS, 2009. Une technique indispensable. [En ligne] <http://www.tracenews.info/-Definition-.html>
(Page consultée le 24 août 2009)
- VINCELETTE J., 2007. Le potentiel stratégique de la chaîne de valeur. 4p.
- WEBER, M.L. et S. IUDICELLO, 2005. Obstacles and opportunities for community-based fisheries management in the United States. Coastal enterprises inc. 100p.

ANNEXE I : Activités de consultation pendant l'étude

Date	Lieu	Participant(s)	Objet (s)
30 septembre 2009	Visioconférence : MAPAQ, Gaspé et ÎdM	MPO : Marcel Boudreau, Magalie Hardy, Pierre Lauzier, Michel Lemay, Roger Simon MAPAQ : Donald Arseneau, Ginette Lévesque Aziz Niang, Bruno Myrand, Marcel Roussy CRÉ-GÎM : Joël Arseneau, Gilbert Scantland, Claude Richard UQAR-CERMIM : Luc Gagnon, Claude Rioux, Guglielmo Tita	Informers les deux ministères du projet et échanger sur de possibles alternatives de gouvernance de la filière halieutique
15 juillet 2009	Conférence téléphonique : (CERMIM, UQAR, CRÉ- Gaspé)	Joël Arseneau (CRÉ) Luc Gagnon (CERMIM) Marthe Kleiser (UQAR) Gabrielle Landry (CLD) Marie-Claude Lévesque (UQAR) Arthur Miousse Claude Richard (CRÉ) Claude Rioux (UQAR) Gilbert Scantland (CRÉ) Guglielmo Tita (CERMIM-UQAR)	Suite de la rencontre précédente avec le comité de suivi
8 juillet 2009	Conférence téléphonique : (CERMIM, UQAR, CRÉ- Gaspé)	Joël Arseneau (CRÉ) Luc Gagnon (CERMIM) Marthe Kleiser (UQAR) Gabrielle Landry (CLD) Marie-Claude Lévesque (UQAR) Claude Richard (CRÉ) Claude Rioux (UQAR) Gilbert Scantland (CRÉ) Guglielmo Tita (CERMIM-UQAR)	Rencontre du comité de suivi du projet avec l'équipe de recherche : échange sur les activités réalisées et « raffinement » des objectifs
11 mars 2009	MPO, ÎdM	Luc Boucher (MPO) Luc Gagnon (CERMIM)	Rencontre du MPO : Présentation du projet et acquisition d'informations (pêcheries)
10 février 2009	MAPAQ, ÎdM	Bruno Myrand (MAPAQ) Madeleine Nadeau (MAPAQ) George Cliche (MAPAQ) Guillaume Werstink (MAPAQ-UQAR) Luc Gagnon (CERMIM) Guglielmo Tita (CERMIM-UQAR)	Rencontre du MAPAQ : Présentation du projet et acquisition d'informations (aquaculture)
5 février 2009	CLD des Îles	Joël Arseneau (mire ÎdM) Luc Gagnon (CERMIM) Gabrielle Landry (CLD) Guglielmo Tita (CERMIM-UQAR)	Rencontre du CLD : Présentation du projet et échange sur les objectifs
3 juin 2010	Conférence téléphonique : (CERMIM, UQAR, CRÉ- Gaspé)	Gabrielle Landry (CLD) Jean-Claude Brêthes (UQAR) Claude Richard (CRÉ) Claude Rioux (UQAR) Gilbert Scantland (CRÉ) Guglielmo Tita (CERMIM-UQAR)	Rencontre finale du comité de suivi avec l'équipe de recherche

Plusieurs autres consultations ont impliqué des acteurs du milieu des Îles-de-la-Madeleine et de la Gaspésie (pêcheurs, transformateurs, distributeurs).

ANNEXE II : Complément d'information sur la filière halieutique régionale

Les pages suivantes présentent quelques éléments d'information pour chacune des espèces retenues pour l'étude. Elles ont pour but de compléter l'analyse de la première partie.

II.1 LE HOMARD AMÉRICAIN

II.1.1 Principales caractéristiques

Trois facteurs principaux permettent de cerner les principales caractéristiques de l'industrie du homard. Il s'agit de l'état de la ressource, du contexte réglementaire et législatif ainsi que les conditions de marché. Sauf indications contraires, ces éléments d'information proviennent de Gardner Pinfold, 2006a.

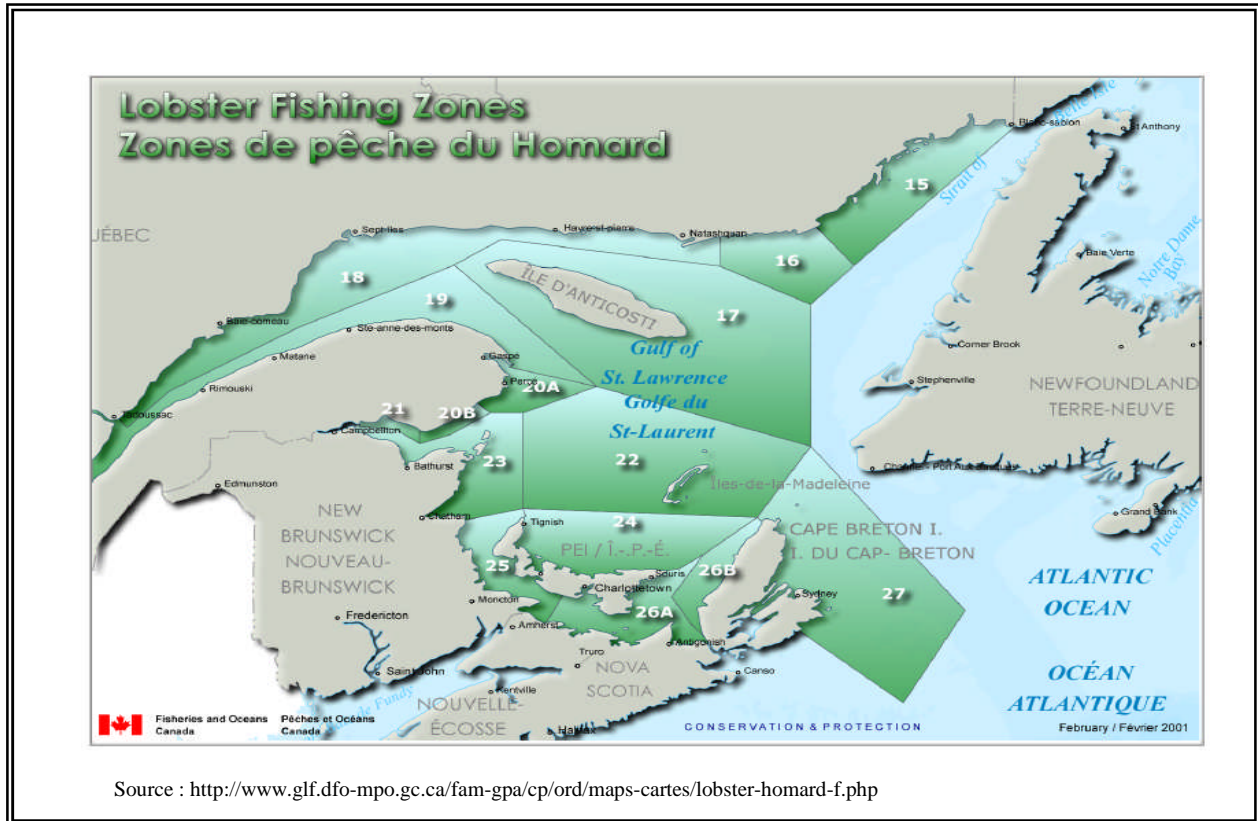
La ressource – L'évaluation des stocks de homard est effectuée dans le cadre d'un processus d'examen scientifique par les pairs, auquel collaborent certains spécialistes, de l'extérieur du ministère des Pêches et des Océans Canada (MPO), et des pêcheurs. Les stocks sont évalués périodiquement pour toutes les zones de pêche au homard (ZPH, voir carte 1). La stratégie de conservation que préconise le MPO, en collaboration avec les pêcheurs, consiste à faire augmenter la production d'œufs afin d'obtenir un meilleur taux de survie de la ressource. Cette stratégie repose sur l'augmentation graduelle de la taille minimale de la carapace de l'animal, qui est fixée à 82 mm en Gaspésie et à 83 mm aux Îles-de-la-Madeleine. L'augmentation de la taille minimale a une incidence favorable sur la ressource, puisque la production d'œufs par recrue aurait augmenté de 60 % depuis les 10 dernières années. Le poids moyen du homard débarqué affiche également une croissance de 10 à 15 %. Cependant, le niveau d'exploitation du stock demeure globalement élevé à ~85 % en Gaspésie et à ~75 % aux Îles-de-la-Madeleine.

Contexte réglementaire et législatif – Pêches et Océans Canada et l'industrie du homard travaillent à l'élaboration de plans de gestion intégrée pour la pêche au homard dans toutes les zones de pêche. Ces plans tiennent compte des particularités de chaque ZPH et comportent des mesures de gestion appropriées. Les restrictions en matière d'effort de pêche sont déterminées par le nombre de permis, le nombre de casiers par permis, les dimensions des casiers, ainsi que par la saison de pêche. L'émission de permis d'acquisition de poissons et fruits de mer est de compétence provinciale. Les acheteurs commerciaux doivent se munir d'un permis d'acquisition des poissons et des fruits de mer afin d'avoir le droit d'acheter les débarquements à quai. La transformation de produits du homard nécessite un permis délivré par le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ).

Le marché – Environ 55 % des débarquements de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine approvisionnent le Québec (principalement les régions de Montréal, Québec et Gatineau) en homard vivant, les États-Unis constituant l'autre principal marché. Les produits transformés en région, dont une certaine proportion de la matière première provient généralement de la Nouvelle-Angleterre²⁴, sont presque entièrement destinés au marché des États-Unis. Depuis les dix dernières années, la région approvisionne faiblement le marché européen en homards

²⁴ La Nouvelle-Angleterre réfère aux états du Connecticut, Maine, Massachusetts, New Hampshire, Rhode Island et Vermont.

vivants et transformés. Par contre, en 2008, une forte augmentation des exportations de ce produit vers la France a été observée.



II.1.2 Débarquements Nord-Américains

Le homard américain constitue la plus importante espèce du groupe des langoustes, langoustines et homards, et représentait, en 2007, 34% des 229 000 tonnes débarquées mondialement (Statistiques FAO). Le homard européen (*Homarus gammarus*), légèrement plus petit, est, quant à lui, débarqué dans un volume se limitant à moins de 3000 tonnes.

Au Canada et aux États-Unis, les débarquements de homard américain ont augmenté progressivement jusqu'en 2004. Pour cette période, les débarquements annuels ont oscillés autour de 80 000 tonnes pour une valeur au débarquement variant entre 1,02 et 1,10 milliards de dollars canadiens. En 2006, les volumes débarqués ont atteint un niveau record de 95 900 tonnes, pour une valeur à quai de plus d'un milliard de dollars canadiens (figure 1). Une diminution des captures canadiennes, de l'ordre de 19 %, a toutefois été observée de 2006 à 2007 (MAPAQ, 2009a). Les prix au débarquement sont, sont quant à eux, demeurés relativement constants jusqu'en 2004, avant d'enregistrer une baisse progressive à compter de 2005. Cette chute peut être attribuable à un taux de change défavorable, à une baisse de la demande pour le homard de catégorie « market », ou encore, à l'inflation (Gardner Pinfold, 2006a)

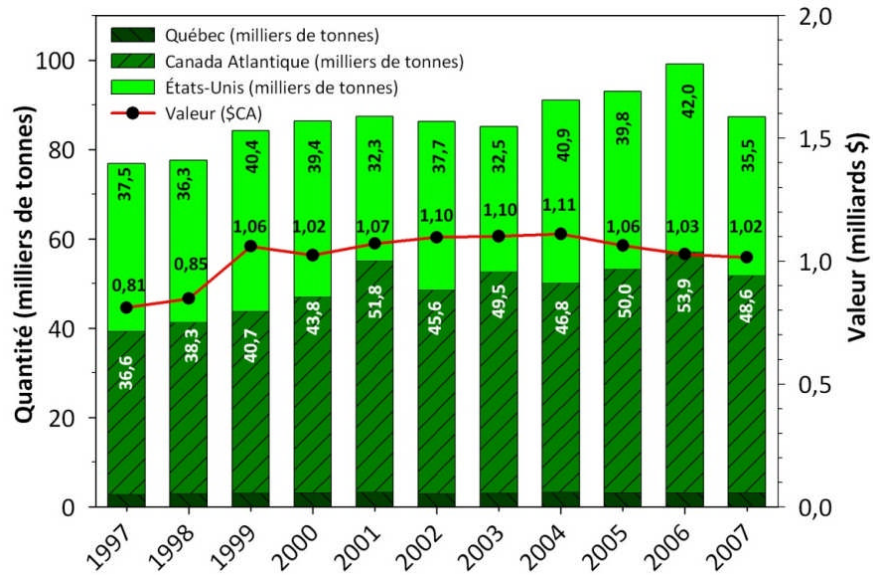


Figure II.1. Débarquements mondiaux de homard américain (MPO, Service de la Statistique).

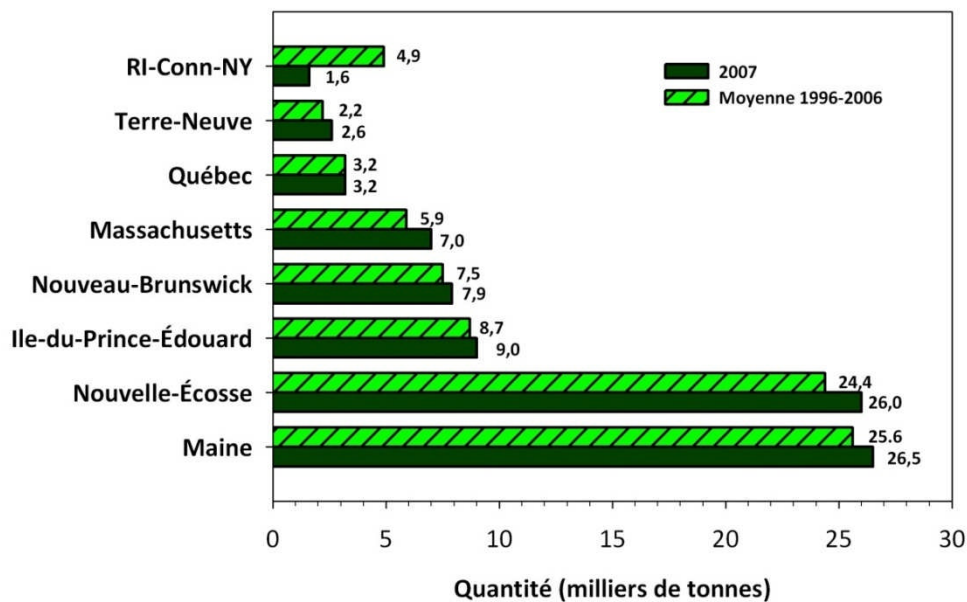


Figure II.2. Débarquements de homard dans les provinces de l'Atlantique et en Nouvelle-Angleterre (2007 et moy. 1996-2006) (données de Magassouba, 2009).

Le Maine et la Nouvelle-Écosse débarquent environ 60 % des homards de la côte-est américaine, leur part ayant augmenté significativement en 2007 (figure 2). Les provinces de

l'Île-du-Prince-Édouard et du Nouveau Brunswick comptent, quant à eux, pour 20 % de ces débarquements, alors que l'offre québécoise (~3,2 milles tonnes annuellement) atteint près de 4 %.

II.1.3 Parts régionales des industries de la capture et de la transformation

Marchés – La consommation intérieure canadienne de homard était d'environ 14 000 tonnes de produits en 2000. Les données les plus récentes évaluaient à 0,09 kg de poids comestible (0,49 kg en poids brut) par habitant en 1990, soit 0,06 kg de produit frais et 0,03 kg de produit congelé. Au Québec, les chiffres fournis par le MAPAQ sont rigoureusement les mêmes en 2003.

La consommation du homard vivant est majoritairement concentrée pendant l'arrivage du printemps, soit de la fin avril au début juillet. Toutefois, les installations d'attentes en région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine permettent de retenir, pendant quelques mois, une quantité limitée de homards vivants dans le but de fournir à la demande estivale et de couvrir la période touristique.

Exportations – Selon Gardner Pinfold (2006a), 80 à 85 % de la production intérieure totale canadienne (homards vivants et transformés) est exporté. Bien que les États-Unis soient le principal concurrent du Canada pour la production de homards, ils représentent aussi le principal marché d'exportation pour le homard canadien.

En 2008, les exportations québécoises se chiffraient 44,5 millions de dollars, soit près de 5 % de la valeur des exportations canadiennes. Une hausse importante a été observée de 2006 à 2008, alors que les exportateurs québécois ont pu bénéficier d'une hausse exceptionnelle du prix du homard sur le marché américain en 2007, malgré l'appréciation du dollar canadien (tableau 1) (MAPAQ, 2009). Les principaux marchés d'exportation pour le homard du Québec sont les États-Unis (~90 % de la valeur des exportations québécoises) et l'Union Européenne (~9 %) (tableau 1).

La structure des exportations du homard vivant du Québec s'est considérablement modifiée de 2007 à 2008 (figure 3). La France, qui en importait peu, a augmenté significativement son approvisionnement, alors les États-Unis ont réduit leurs importations de l'ordre de 12 %. Cette situation peut s'expliquer par la valorisation de la devise canadienne versus la baisse du dollar américain, par une baisse des captures de homard européen rendant le produit hors de prix, ou encore, par l'amélioration de la qualité du produit québécois.

Tableau II.1 Valeurs des exportations de homard du Québec par pays (2006-2008) (Statistique Canada, 2009)

Pays	2006		2007		2008	
	Valeur (\$ can)	%	Valeur (\$ can)	%	Valeur (\$ can)	%
États-Unis	29 035 986	97,41	31 234 560	97,96	39 895 898	89,58
France	638 501	2,14	201 875	0,63	3 279 908	7,36
Suède	34 911	0,12	-	-	272 844	0,61
Grèce	-	-	161 798	0,51	266 772	0,60
Japon	27 740	0,09	-	-	210 513	0,47
Ukraine	-	-	-	-	175 000	0,39
Allemagne	-	-	57 000	0,18	137 591	0,31
Suisse	-	-	18 240	0,06	89 452	0,20
Égypte	-	-	-	-	52 746	0,12
Espagne	10 659	0,04	26 460	0,08	39 600	0,09
Autres	61 626	0,21	184 839	0,58	116 055	0,26
TOTAL	29 809 423	100	31 884 772	100	44 536 379	100

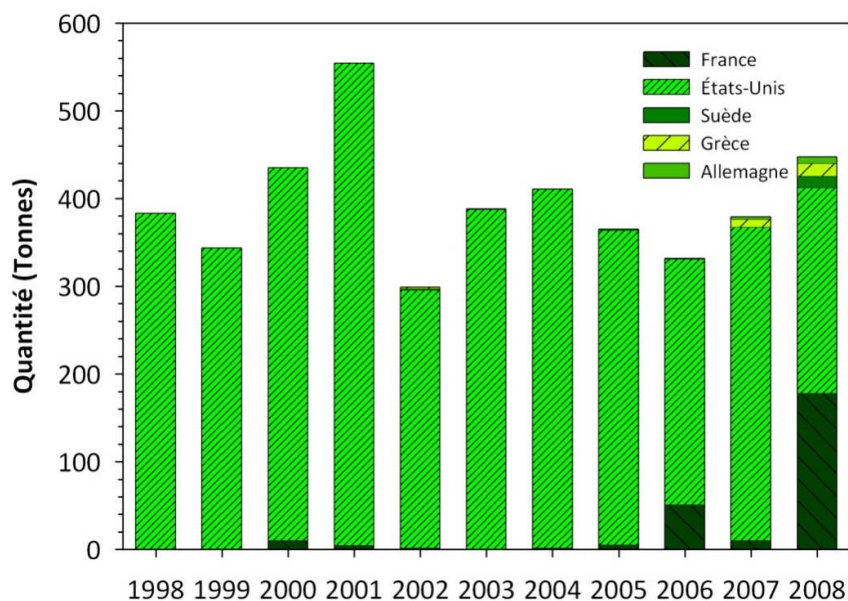


Figure II.3. Volume des exportations de homard vivant du Québec, 1998-2008 (MPO, Service de la Statistique).

Importations – En 2008, les importations québécoises de homards, principalement en provenance des États-Unis (~35 %; 33 % réimporté), étaient évaluées à 1,6 M\$, soit 1 % de la valeur des importations canadiennes (tableau 3). Les homards importés, majoritairement vivant, proviennent surtout de la Nouvelle-Angleterre (particulièrement au cours des mois d'été et d'automne, lorsque le volume des débarquements est faible dans le Canada Atlantique) (MAPAQ, 2003). Toutefois, il faut savoir que l'analyse des marchés est complexifiée par un taux élevé d'importation de homards des États-Unis, dont la majeure partie est transformée, puis réexportée vers les États-Unis. Les autres pays qui fournissent le Québec sont principalement l'Islande (12,6 %) et le Honduras (12,3%) (tableau 2).

Tableau II.2. Importations québécoises de homard et langoustes, par pays (2006-2008) (Statistique Canada, 2009).

Pays	2006		2007		2008	
	Valeur (\$can)	%	Valeur (\$can)	%	Valeur (\$can)	%
États-Unis	438 154	39,86	269 713	27,95	570 965	35,61
Réimportations (Canada)	213 342	19,41	514 264	53,30	537 662	33,54
Islande	422 893	38,47	-	-	202 086	12,60
Honduras	-	-	-	-	197 238	12,30
Russie	-	-	-	-	37 840	2,36
Brésil	-	-	-	-	20 366	1,27
Haïti	-	-	58 314	6,04	12 162	0,76
France (inclut Monaco et Antilles françaises)	1 505	0,14	454	0,05	8 898	0,55
Chine	-	-	2 663	0,28	7 637	0,48
Danemark	-	-	22 452	2,33	3 105	0,19
Autres	23 269	2,12	97 077	10,06	5 295	0,33
TOTAL	1 099 163	100	964 937	100	1 603 254	100

II.1.4 Analyse de la structure organisationnelle

Concentration – Le nombre d'acheteurs et de vendeurs qui interagissent sur le marché peut donner un aperçu de la concentration de l'industrie. Dans un marché caractérisé par un petit nombre d'acheteurs à gros volumes, quelques entreprises seront responsables d'une importante portion des ventes des pêcheurs. Cette étroitesse du marché offrira peu d'alternative pour les pêcheurs, qui seront alors preneurs de prix. À l'opposé, un marché caractérisé par la présence d'un nombre élevé d'acheteurs permettra aux pêcheurs d'exercer une certaine influence sur les prix, puisqu'ils auront le choix de vendre à celui qui offre un prix supérieur. L'industrie du homard étant caractérisée par de forts volumes et de faibles marges, les fluctuations des prix peuvent avoir des conséquences non-négligeables pour les maillons de la capture et de la transformation.

L'industrie québécoise de la capture du homard est composée de 571 pêcheurs actifs, de 16 acquéreurs et entreprises de transformation, et de quelques courtiers, distributeurs et grossistes, qui desservent une importante quantité de détaillants, de poissonneries et

d'institutions. En considérant seulement la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, on compte 504 permis de pêche, dont 325 aux Îles-de-la-Madeleine, et 179 en Gaspésie. Huit entreprises de transformation et acheteurs sont autorisés à acquérir du homard en Gaspésie, et on en dénombre cinq aux Îles-de-la-Madeleine, dont deux qui effectuent de la transformation.

Capture – En région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, aucun des pêcheurs ne contrôle une quantité de homard suffisante pour exercer une influence considérable sur l'approvisionnement et sur les prix. Certains pêcheurs débarquent plus de homard que d'autres, mais la répartition des captures est sensiblement la même entre ceux-ci.

Achat/transformation – Aux Îles-de-la-Madeleine, la structure du maillon achat/transformation s'est quelque peu modifiée au cours des dernières années. En 1990, on comptait douze acheteurs, dix ans plus tard, ce nombre est passé à neuf, et il n'y aurait plus que six acheteurs potentiels en 2009. Cette diminution s'explique par la fusion de deux entreprises et par l'achat, par l'entreprise nouvellement formée, d'un autre permis d'acquisition.

En Gaspésie, bien que le nombre de pêcheurs et que les volumes débarqués soient moins importants, on note une plus grande quantité d'acheteurs de homards. Ce phénomène peut s'expliquer par la proximité géographique du bassin de consommateurs québécois, ainsi que par un plus grand nombre d'acheteurs potentiels, les poissonneries, chaînes et détaillants desservant une clientèle beaucoup plus importante. La mise en marché est favorisée par la proximité des entreprises de distribution et des grossistes en milieu urbain, ce qui est moins le cas pour les Îles-de-la-Madeleine.

Distribution/grossiste – Selon des sources locales, aux Îles-de-la-Madeleine, les usines de transformations et acheteurs transigent avec un plus grand nombre de distributeurs/grossistes (5 à 15), qui bénéficient de nombreuses opportunités de marchés pour écouler leurs produits. En Gaspésie, les transformateurs/acheteurs transigent avec de un à cinq clients.

Vente directe – Certains producteurs de homard se sont regroupés afin d'effectuer la commercialisation et la mise en marché eux-mêmes. Il s'agit des *Producteurs de Homard de Grande-Rivière*. Cette entreprise, composée de pêcheurs, vend en ligne du homard directement au consommateur, court-circuitant par le fait même la chaîne de distribution. Les homards sont acheminés par autobus ou par le biais des entreprises de transport dans un délai approprié (moins de 24 heures).

Relations pêcheurs-acheteurs – Les pêcheurs vendent généralement à quai aux acheteurs (acquéreurs - transformateurs) la grande majorité de leurs captures. Les pêcheurs agissent généralement seuls ou, à quelques exceptions, ils sont associés ou membre d'une coopérative. En région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, les pêcheurs ont généralement une certaine connaissance des prix et des ajustements pratiqués sur le marché, sans toutefois qu'il y ait concertation formelle. Aux Îles-de-la-Madeleine, un plan conjoint pour la mise en marché collective du homard existe depuis quelques années.

Viviers – Les homards expédiés vivants sont maintenus dans des installations d'attentes (viviers) qui permettent de les « purger » avant d'être envoyés à l'extérieur de la région. En général, la grande quantité de homards débarqués contribue à créer un engorgement sur les marchés. Pendant cette période d'abondance, ces infrastructures s'avèrent essentielles afin de limiter et ralentir le flux du produit offert sur les marchés. Lorsque l'offre surpasse la demande, comme cela se produit habituellement pendant la saison de pêche (plus particulièrement pendant la saison 2009 alors que le marché de la Nouvelle-Angleterre affichait une faible demande) et que les débarquements demeurent relativement stables jusqu'en juin, l'inadéquation entre la quantité offerte et la quantité demandée exerce une pression à la baisse

sur les prix. Les entreprises de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine sont équipées de viviers dont la capacité varie.

II.2. LE CRABE DES NEIGES

II.2.1 Les principales caractéristiques

Trois facteurs principaux permettent de cerner les principales caractéristiques de l'industrie du crabe des neiges. Il s'agit de l'état de la ressource, du contexte réglementaire et législatif ainsi que les conditions de marché. Sauf indications contraires, ces éléments d'information proviennent de Gardner Pinfold, 2006b.

La ressource – Les gestionnaires de pêche du MPO établissent le total autorisé des captures (TAC) d'après les avis scientifiques sur l'état des ressources de crabe des neiges, dans différentes zones de pêche du crabe (ZPC, voir carte 2). Ces avis scientifiques sont émis une fois par année et sont établis à partir des données provenant des pêcheurs (effort de pêche et vérifications à quai) et des données d'échantillonnage colligées par les observateurs en mer. D'autres données indépendantes de la pêche viennent compléter le portrait de l'état des stocks, qui serviront à l'établissement des TAC. Ces données indépendantes sont basées sur les résultats de relevés au casier et au chalut effectués par les scientifiques. Les populations de crabe des neiges fluctueraient selon des cycles biologiques d'une durée de 10 à 15 ans, qui seraient dus à des facteurs biologiques.

Contexte réglementaire et législatif – Pour le MPO, le défi à relever consiste à gérer la ressource de manière à en assurer la conservation et la durabilité et à résister aux pressions à court terme afin de contrer l'élargissement de l'accès et la hausse du TAC. Le régime actuel de gestion, grâce à toutes les restrictions et les mesures de contrôle qu'il comporte, fournit au ministère tous les outils dont il a besoin pour atteindre les objectifs en matière de conservation et de durabilité. Dans l'état actuel de la gestion de la ressource, il importe de concilier la protection de la ressource, le maintien des économies locales et la répartition des TAC (CCRH, 2005).

Le marché – Les États-Unis et le Japon constituent les principaux marchés d'exportation du crabe des neiges québécois, la section de crabe étant le produit le plus exporté (MAPAQ, 2009b.) Environ 7 % des débarquements de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine approvisionnent le Québec (principalement les régions urbaines) en divers produits de crabe des neiges.

II.2.2 Débarquements mondiaux

Six pays sont responsables de la production mondiale de crabes des neiges, dont les débarquements s'élevaient à 171 400 tonnes en 2007. Le Canada est le premier pays producteur avec près de 53 % des débarquements mondiaux (90 273 tonnes en 2007), suivi respectivement par la Corée, la Russie, les États-Unis, le Japon et Groenland (figure 4) (MAPAQ, 2009a).

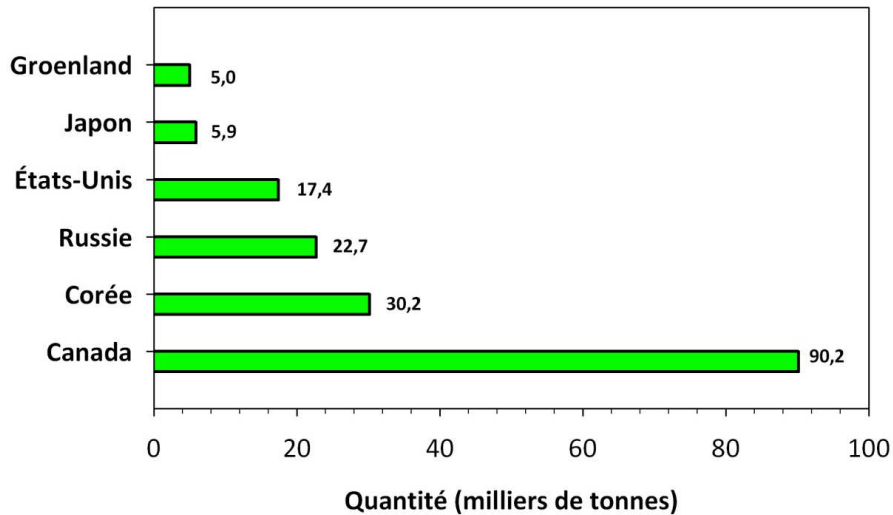
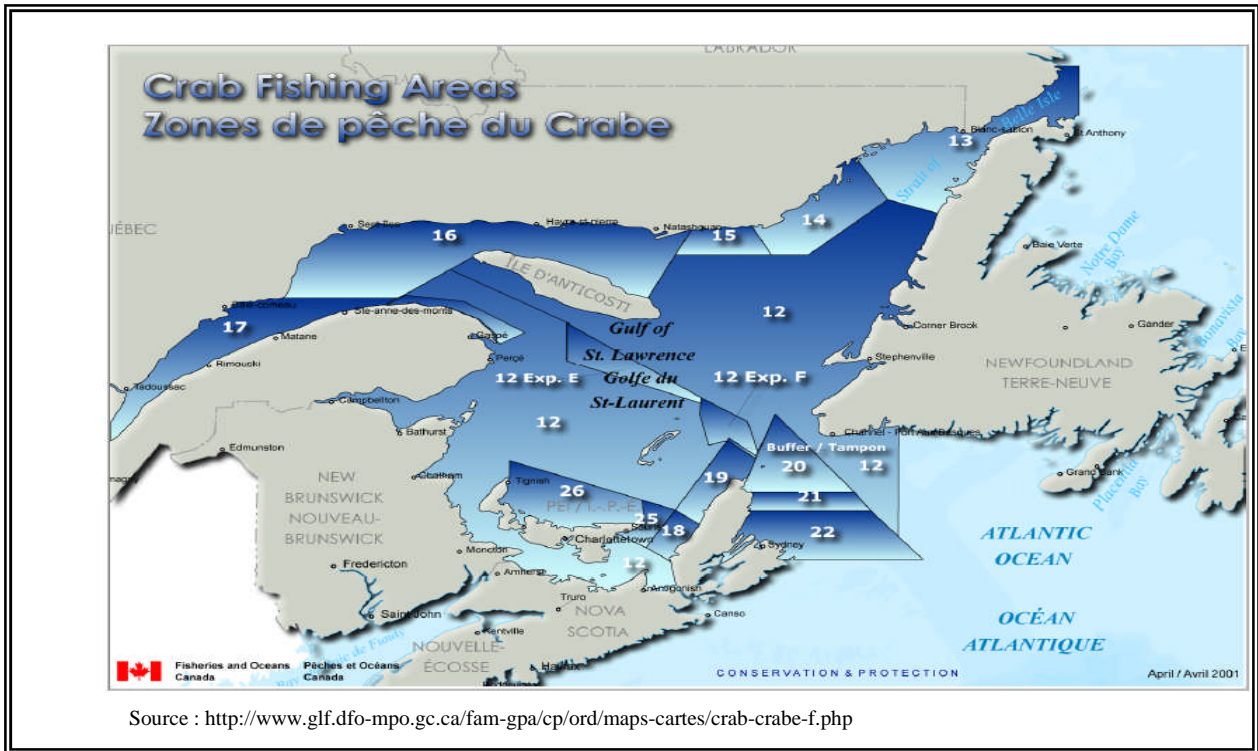


Figure II.4. Volume des débarquements mondiaux de crabe des neiges (2007) (données compilées d'après MPO, Service de la Statistique et Haché, 2009).

La pêche au crabe des neiges au Canada Atlantique a évolué considérablement au cours des 25 dernières années. Cette industrie fut effectivement marquée par plusieurs années de croissance continue de la valeur des débarquements, avant d'atteindre un sommet en 2004. Cette poussée fut facilitée par un état des stocks favorable, une ouverture intéressante sur les

marchés dominants, l'effondrement des stocks de crabe des neiges de l'Alaska en 1999 ainsi que par une dépréciation du dollar américain (Gardner Pinfold, 2006b). Toutefois, un déclin massif attribuable à une réduction des TAC instaurée dans le but de protéger la ressource, à une baisse de la demande ainsi qu'à un taux de change défavorable, s'est amorcé en 2005 (Gardner Pinfold, 2006b).

Le prix moyen au débarquement a connu une baisse marquée de 2004 à 2006. Pour cette même période, le prix moyen au débarquement est passé de 2,69 \$/lb à 1,09 \$/lb, soit une baisse de 146 % (figure 29). La valeur des exportations de crabes destinés au Japon et aux États-Unis a aussi décliné de plus de 60 %. Cette baisse peut être attribuable au déclin de la valeur du dollar étasunien couplée à une diminution du prix à l'exportation. Une légère reprise a toutefois été observée en 2007 et 2008, le prix moyen au débarquement étant à la hausse (figure 5).

Selon toute vraisemblance, l'industrie du crabe des neiges est fragilisée du fait que la demande est très sensible aux variations des prix. En effet, plusieurs raisons sont susceptibles d'affecter les prix à la baisse, par exemple, la résistance des secteurs de la restauration et du commerce au détail, l'offre de produits de remplacement du crabe des neiges, particulièrement le crabe dormeur en provenance des États-Unis, ou encore, le niveau de capture en Alaska (Gardner Pinfold, 2006b). Les prix peuvent aussi connaître une hausse, notamment en raison des facteurs indiquant une diminution des stocks (Gardner Pinfold, 2006b).

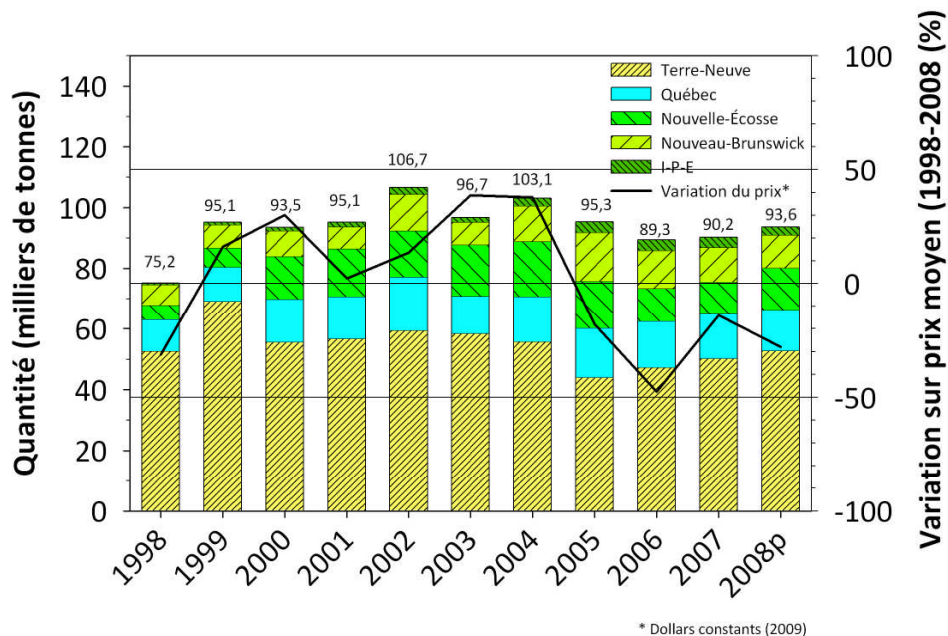


Figure II.5. Volume des débarquements de crabe des neiges au Canada et variation du prix au débarquement sur prix moyen (2,05 \$/lb) (données compilées d'après MPO, Service de la Statistique et Haché, 2009).

II.2.3 Structure de l'industrie

Concentration – L'industrie du crabe des neiges au Québec est composée de 132 titulaires de permis de pêche indépendants, de six entreprises de transformation, et de quelques courtiers,

distributeurs et grossistes, qui desservent une importante quantité de détaillants, de poissonneries et d'institutions.

Capture – Le nombre de permis de pêche délivrés en Gaspésie était composé de 37 permis pour les zones côtières, et de 41 permis pour les zones semi-hauturières en 2006. Aux Îles-de-la-Madeleine pour la même année, on comptait 48 permis de pêche côtière et 6 permis semi-hauturiers. À ce titre, il est important de mentionner que les débarquements des bateaux semi-hauturiers sont considérablement supérieurs à ceux des bateaux côtiers, notamment en raison du nombre et du volume des casiers utilisés, le tout en concordance avec les TAC accordés aux différentes flottilles.

Achat/transformation et distribution/grossiste – En Gaspésie, les transformateurs sont plus nombreux, et bénéficiant d'un marché considérable pour écouler leurs produits, vendent des volumes appréciables de crabe des neiges. La plupart des usines de transformation gaspésiennes comptent de trois à quinze clients (grossiste, distributeur ou détaillant).

Aux Îles-de-la-Madeleine, les deux entreprises de transformation du crabe des neiges s'affairent à combler des segments de marchés différents. D'une part, les produits destinés au marché japonais nécessitent un type de transformation au CO₂, les différents produits se déclinant en 28 catégories, chacune comportant ses degrés de qualité et caractéristiques propres. Il n'existe pour ce marché qu'un seul client, qui négocie pour une chaîne de détaillants japonais. Le marché américain recherche, quant à lui, un produit de milieu de gamme (MAPAQ, 2009b).

Coûts de production – Avant même d'en arriver aux processus de transformation, les transformateurs sont confrontés à certains problèmes de liquidité du fait qu'ils doivent se procurer la matière première à raison de forts volumes sur une période de temps restreinte (Gardner Pinfold, 2006b). Ce phénomène s'est accentué par la croissance des débarquements observée au cours des années antérieures à 2005, incitant les acteurs du maillon de la transformation à accroître la capacité de leurs usines. Bien que ces usines fonctionnent à plein régime durant cette courte période, il en résulte tout de même une sous-utilisation la majeure partie de l'année. L'ensemble des coûts fixes annuels doivent être amortis sur un nombre réduit de semaines d'opération. (MPO, MAPAQ, 2006).

Le procédé de transformation en sections de crabe des neiges, soit les pinces et les pattes, fait appel à quatre étapes nécessitant des coûts de production et de main d'œuvre variables, soit le dépeçage, la cuisson, la congélation et l'emballage (Gardner Pinfold, 2006b). Le caractère saisonnier des activités tend à augmenter les frais d'entreposage, tout en entraînant certains problèmes de recrutement de main d'œuvre spécialisée. Ces lacunes peuvent se traduire par des impacts négatifs tant sur la qualité des produits transformés que sur la rentabilité des opérations.

Somme toute, les maillons de la capture et de la transformation tirent profit des activités d'exploitation commerciale du crabe des neiges. Au-delà des apports socio-économiques générés directement par ces deux maillons, des emplois et des revenus importants sont créés dans plusieurs autres industries connexes. En progressant vers les maillons supérieurs de la chaîne de valeur, les entreprises de transformation, étant très fortement dépendant des importateurs et des distributeurs pour la commercialisation de leurs produits, et voulant écouler leurs stocks sans trop amincir leurs marges de profits, n'ont que très peu de pouvoir de négociation sur la hausse des prix (Gardner Pinfold, 2006b).

II.3. LA CREVETTE NORDIQUE

II.3.1 Caractéristiques de l'industrie

Trois facteurs principaux permettent de cerner les principales caractéristiques de l'industrie de la crevette. Il s'agit de l'état de la ressource, du contexte réglementaire et législatif ainsi que les conditions de marché. Sauf indications contraires, ces éléments d'information proviennent de Gardner Pinfold, 2006c.

La ressource – Le total autorisé des captures (TAC) est fixé en fonction des évaluations scientifiques portant sur l'état des stocks de crevettes nordiques. Ces stocks sont évalués périodiquement pour tous les secteurs de pêche à la crevette (SPC, carte 3), et les données scientifiques du MPO permettent de récolter les informations sur les prises et l'effort de pêche que fournissent les entreprises de pêche, l'échantillonnage des observateurs en mer et des vérifications à quai. Ces données servent à établir les estimations annuelles, la santé des populations mâles et femelles, la taille des individus ainsi que les probabilités de recrutement. Ces indicateurs renseignent sur l'évolution probable des stocks et permettent de développer des modèles prévoyant l'état de la ressource sur une période allant d'une à deux années. Les indicateurs de l'abondance de la biomasse affichent un état positif de la ressource depuis les dix dernières années. Le taux d'exploitation demeurerait relativement bas, soit de 10 % à 20 %.



Contexte de réglementaire et législatif – Toutes les pêches à la crevette nordique sont gérées selon un contrôle des résultats par les TAC, assortis de quotas individuels (QI) ou de quotas individuels transférables (QIT) pour le secteur côtier. Le secteur hauturier est régi par des allocations aux entreprises (AE) (Terre-Neuve principalement). La délivrance de permis de

pêche à accès limité est également offerte, bien qu'il y ait une certaine expansion à ce titre. Certains permis temporaires pour la région de Scotia Fundy ont été convertis en permis d'exploitation en 2005 et en 2009, et des quotas ont été octroyés aux provinces de la Nouvelle-Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard. La transformation en usine nécessite au Québec un permis du MAPAQ avec autorisation de transformer la crevette afin de vendre les produits sur le marché de gros.

Le marché – L'augmentation de l'offre sur les marchés mondiaux, particulièrement les crevettes d'élevage en provenance d'Asie, tend à exercer une pression à la baisse sur les prix de la crevette en général. En 2008, les crevettes d'Asie représentaient 93 % des importations de crevettes, toutes espèces confondues, pour une valeur atteignant plus de 65 millions de dollars. Au cours de la dernière décennie, le marché québécois et celui du reste du Canada ont absorbé un peu plus de 40 % de la valeur des expéditions de crevette des usines québécoises, la balance étant exportée sur les marchés étrangers (MAPAQ 2009b).

II.3.2 Débarquements canadiens

La forte augmentation de la production mondiale de crevettes provenant de la pêche et de l'aquaculture observée au cours de la dernière décennie a eu une incidence certaine sur le comportement de l'industrie. Confrontés à cette poussée mondiale, les pays producteurs de crevettes, dont le Canada, ont suivi le pas afin de tenter de demeurer viable sur ce marché fortement concurrentiel. Cependant, l'offre a grandi plus rapidement que la demande et, il en a résulté une baisse constante des prix sur le marché (Gardner Pinfold, 2006c). Le Canada observant effectivement une croissance marquée de sa production mais ayant aussi accru ses importations de crevettes, se positionne dans une situation très inconfortable de déficit commercial (MAPAQ, 2006a). Cette situation a été amplifiée par la performance de la devise canadienne sur les marchés américains. En effet, la devise américaine a perdu de sa valeur en 2003 pour s'accroître en 2004 et 2005, entraînant simultanément une réduction du prix obtenu par les entreprises canadiennes.

La hausse du total admissible des captures (TAC) depuis 2005 a stimulé l'augmentation des débarquements. En effet, les volumes débarqués sont passés de ~32 000 tonnes en 2005 à près de 37 000 tonnes en 2008. De 1998 à 2008, la province de Terre-Neuve tend à s'approprier une part de plus en plus grande des débarquements canadiens (figure 6) (MAPAQ, 2009b.).

II.3.3 Analyse de la structure organisationnelle

Capture – Les entreprises de pêche actives débarquant de la crevette nordique au Québec sont situées à plus de 90% en Gaspésie, alors qu'aucune entreprise n'est active aux Îles-de-la-Madeleine (2004). La flottille gaspésienne se compose majoritairement de crevettiers permanents du groupe B (33 crevettiers actifs - 4 pêcheurs autochtones), ainsi que de 2 crevettiers permanents du groupe A (tableau 3)²⁵. Un nombre considérable de 16 allocations temporaires est également attribué aux entreprises actives en Gaspésie (tableau 3). Les exploitants de ces crevettiers « dits » non-traditionnels, sont des pêcheurs de poissons de fond bénéficiant d'allocations temporaires pour compléter leurs revenus (MPO, 2004c).

²⁵ La distinction entre les deux groupes, A et B, des crevettiers permanents repose sur la proportion des contingents qui leurs sont attribués ainsi que sur leurs zones d'exploitations respectives (Gardner Pinfold, 2006c).

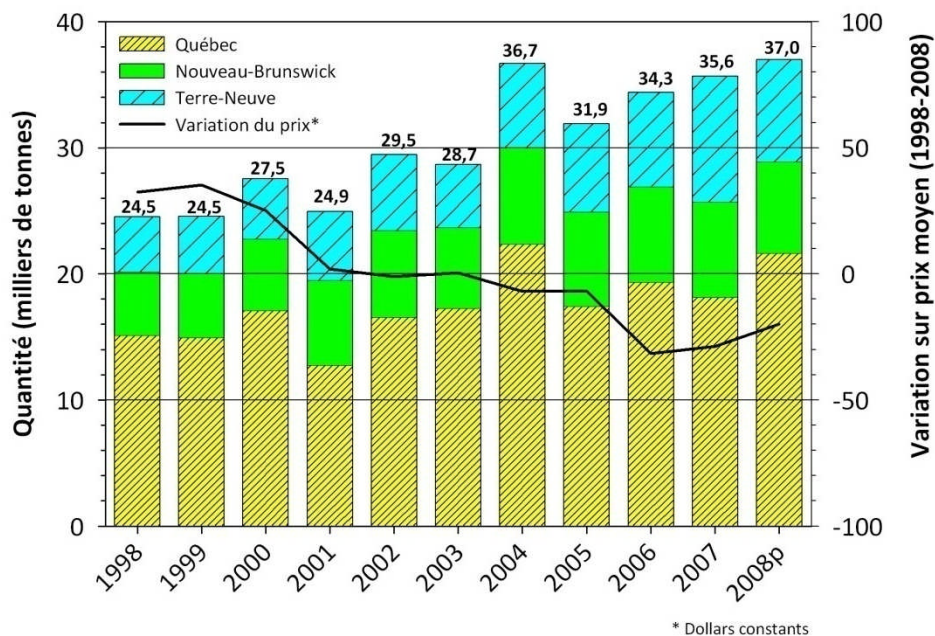


Figure II.6. Volume des débarquements et de crevettes nordiques au Canada et variation du prix au débarquement sur prix moyen (0,65 \$/lb) (MPO, Services de la Statistique)

Tableau II.3. Entreprises de pêche actives débarquant de la crevette nordique au Québec (2004) (MAPAQ, 2006).

	Gaspésie	Côte-Nord	Total
Permanententes			
Groupe A	2	1	3
Groupe B crevettiers	33	0	33
Groupe B autochtones	4	1	5
Total	39	2	41
<i>Allocations temporaires</i>	16	1	17

Achat/transformation – L'industrie gaspésienne de l'achat/transformation est composée de 6 entreprises, qui s'accaparent plus de 90 % des débarquements. Tandis que le maillon de la capture est caractérisé un grand nombre d'entreprises de petite et de moyenne taille, le secteur de l'achat/transformation est composé d'acheteurs/transformateurs peu nombreux et, en moyenne, de grande taille.

Distribution/grossiste – Les usines de transformation gaspésiennes sont en relation d'affaires avec de 3 à 5 entreprises distribution/grossistes. Ces derniers transigent des volumes considérables de crevettes nordiques, qu'ils distribuent à des détaillants sur les marchés locaux (~40 %) et internationaux (~60 %).

Relations pêcheurs/acheteurs – Les pêcheurs de la ville de Gaspé, ont accepté d'adhérer à un *Plan conjoint des pêcheurs de crevette de la Ville de Gaspé* qui est entré en vigueur le 3 mai 2001, à l'initiative de 13 pêcheurs de crevette. Ce Plan concerne les usines de transformation situées dans la ville de Gaspé, soit Rivière-au-Renard et l'Anse-au-Griffon. Les usines de transformation ont alors décidé de ne plus accepter les débarquements aux quais de Rivière-au-Renard mais elles acceptaient des débarquements au quai de Cloridorme. Suite à quoi, en mars 2002, il a été stipulé que toute crevette débarquée dans un port situé ailleurs au Québec et transformée dans la ville de Gaspé était assujettie au plan conjoint. En 2006, l'Office regroupait 17 pêcheurs détenant un permis régulier pour un volume d'environ 25 millions de livres (RMAAQ, 2006). Le Plan vise toute la crevette pêchée dans les zones 8 (Esquiman), 9 (Anticosti), 10 (Sept-Îles) et 12 (Estuaire), débarquée dans un port situé au Québec et transformée dans la Ville de Gaspé, ainsi que toute personne qui récolte de la crevette dans ces zones. Les dépenses faites pour l'administration et l'application du Plan sont payées par une contribution des pêcheurs visés par le Plan, soit 0,01 \$ la livre de crevette pesée à quai, depuis 2008 (RMAAQ, 2008).

Ailleurs au Québec, les pêcheurs agissent individuellement lors de la vente de leurs crevettes. Par conséquent, ils marchandent directement auprès des acheteurs ou des transformateurs. Il existerait une forte concurrence entre les acheteurs qui, pour ne pas perdre leur approvisionnement, acceptent de payer le prix au débarquement en vigueur (celui donné par les pêcheurs) ou de fournir divers services.

Néanmoins, l'absence de plan conjoint ne veut pas dire pour autant qu'il y ait facilement entente entre les parties. Pour preuve, en 2009, plus d'une semaine s'est écoulée avant que les pêcheurs et les usines s'entendent sur un prix au débarquement pour la crevette, et que les pêcheurs aillent pêcher, les pêcheurs réclamant plus que les 0,48 \$ la livre de crevettes proposé (Dubé, 2009). Pour cette année, les prix seront de 0,50 \$ la livre pour les crevettes de grande taille, de 0,42 \$ pour les moyennes et de 0,39 \$ pour les petites. Il s'agit toutefois d'une diminution de plus de 0,02 \$ par rapport à la moyenne de l'année précédente. Un représentant de l'usine Fruits de mer de l'Est du Québec, a expliqué qu'il ne pouvait faire mieux que d'offrir le même prix que celui proposé dans le Grand Gaspé, c'est-à-dire dans la zone du Plan conjoint. Il en est de même pour l'usine Marinard, qui offre le même prix (Daoust, 2009). Les prix au débarquement de la crevette pour 2009 seraient donc a priori les mêmes, pour tous les pêcheurs, qu'il y ait plan conjoint ou pas.

L'industrie est relativement compétitive. Toutefois, les entreprises de transformation évitent de faire appel à la concurrence par les prix afin d'augmenter leur approvisionnement en matière première, car payer un prix plus élevé pour les crevettes revient inexorablement à faire monter les prix sur l'ensemble de l'industrie; et ne signifie pas pour autant une hausse de l'offre. Pour éviter un transfert de revenus des transformateurs aux propriétaires de bateaux, des bénéfices hors coûts sont communs au sein de l'industrie (Gardner Pinfold, 2006c). De plus, la surenchère d'offres en nature contraint les autres transformateurs à s'adapter, sous peine de perdre tout ou partie leur approvisionnement (RMAAQ, 2003). C'est aussi une des principales sources de désaccords et d'intervention de la Régie auprès des pêcheurs comme des entreprises de transformation. L'approvisionnement en glace et sacs, la durée, la nature des cargaisons, les pénalités, les catégories et le prix sont ainsi tout autant de sujets de négociations. En 2001, les pêcheurs subordonnés à la Convention de mise en marché de la crevette débarquée et transformée dans la ville de Gaspé ont ainsi accepté de prendre en charge les responsabilités en approvisionnement en glace et en sacs, en échange d'une compensation monétaire : 0,045 \$ la livre (RMAAQ, 2001).