

**Analyse de l'adéquation entre  
les mesures d'aide prévues  
dans le *Plan de  
développement et  
de croissance du secteur  
des fromages fins québécois*  
et les besoins de ce secteur  
de l'industrie**

---

Présenté à :



Par :



**Zins Beaudesne et associés**

MARKETING ■ DÉVELOPPEMENT ■ INNOVATION

8 septembre 2009

**Analyse de l'adéquation entre les mesures d'aide prévues dans le  
Plan de développement et de croissance du secteur des fromages  
fins québécois et les besoins de ce secteur de l'industrie**

**8 septembre 2009**

**Présenté à :**



**Par :**



**Zins Beuchesne et associés**

**MARKETING ■ DÉVELOPPEMENT ■ INNOVATION**

555, boul. René-Lévesque Ouest  
9<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec)  
H2Z 1B1 CANADA  
**T (514) 861-0809**  
F (514) 861-0881

1145, boul. Lebourgneuf  
Bureau 220  
Québec (Québec)  
G2K 2K8 CANADA  
**T (418) 626-2360**  
F (418) 626-1423

# TABLE DES MATIÈRES

---

	<b>PAGE</b>
1. Introduction : contexte et objectifs du mandat.....	1
2. Méthodologie .....	2
3. La crise de la listériose de l'automne 2008 .....	3
3.1 Historique.....	3
3.2 Bilan de la crise.....	5
3.3 Portrait du secteur fromager .....	6
3.4 Conséquences de la crise.....	7
4. Le plan de développement et de croissance du secteur des fromages fins québécois .....	11
5. La mise en œuvre du Plan .....	13
5.1 Inspections.....	13
5.2 Bonnes pratiques dans le commerce de détail .....	16
5.3 Programme de salubrité et de qualité des aliments .....	17
5.4 Prêt sans intérêt.....	19
5.5 Mise en valeur des fromages québécois.....	21
5.5.1 Campagne grand public.....	21
5.5.2 Soutien à la promotion en magasin et aide à l'achat de fromages .....	23
5.6 Perception de l'atteinte des objectifs du plan.....	24
6. Les défis de l'industrie des fromages fins du Québec et de ses entreprises .....	25
7. Conclusion générale .....	27
8. Recommandations .....	30

# 1. INTRODUCTION : CONTEXTE ET OBJECTIFS DU MANDAT

---

Le présent document constitue le **rapport final** présenté par **Zins Beuchesne et associés** au **ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)** concernant l'analyse de l'adéquation entre les mesures d'aide prévues dans le *Plan de développement et de croissance du secteur des fromages fins québécois* et les besoins de ce secteur de l'industrie.

Suite à la crise qui a frappé l'industrie québécoise des fromages fins québécois en août et septembre 2008 et à la destruction d'une quantité importante de fromage pour enrayer l'éclosion de la bactérie listeria, le **MAPAQ** a lancé, en octobre 2008, le *Plan de développement et de croissance du secteur des fromages fins québécois* afin :

- d'appuyer l'industrie des fromages fins québécois;
- de redonner confiance aux détaillants et aux consommateurs.

Parallèlement, une enquête sur la gestion de la crise par le **MAPAQ** a été lancée par la Protectrice du citoyen. L'une des recommandations de ce rapport d'enquête déposé en juin 2009 exigeait que le **MAPAQ** retienne les services d'une firme indépendante pour analyser l'adéquation de ces mesures aux besoins du secteur des fromages fins québécois.

C'est dans un tel contexte que le **MAPAQ** a choisi de s'adjoindre les services de **Zins Beuchesne et associés** pour conduire cette étude.

Les grands objectifs visés par l'étude sont les suivants :

- statuer sur l'adéquation entre les mesures d'aide prévues dans le Plan de développement et de croissance du secteur des fromages fins québécois et les besoins de ce secteur de l'industrie découlant de la crise de la listériose;
- selon les résultats, proposer une façon d'adapter le Plan pour être plus adéquat.

On trouvera donc dans les pages suivantes :

- la description de la méthodologie suivie pour répondre à ces objectifs;
- le rappel des événements survenus lors de la crise de la listériose de l'automne 2008;
- la présentation du Plan de développement et de croissance du secteur alors mis en place par le gouvernement;
- les résultats directs du Plan suite à sa mise en oeuvre;
- les défis de l'industrie des fromages fins du Québec et de ses entreprises;
- les principaux constats découlant de l'analyse de l'adéquation entre les mesures d'aide prévues par le Plan de développement et de croissance du secteur ainsi que des recommandations formulées par **Zins Beuchesne et associés**.

## 2. MÉTHODOLOGIE

---

**Zins Beaughesne et associés** a proposé, pour répondre aux objectifs de l'étude, une méthodologie en trois grandes phases portant sur :

- l'analyse des effets de la crise de la listériose sur l'industrie;
- l'analyse de l'adéquation du Plan de développement et de croissance du secteur des fromages fins québécois avec les besoins de l'industrie (à l'aide des résultats d'une consultation des artisans fromagers et de commerces de détail concernés);
- les recommandations découlant des analyses et l'élaboration d'un rapport final.

Les résultats, conclusions et recommandations de la présente étude reposent sur une analyse de la documentation concernant les événements de la crise, la réponse du MAPAQ et les mesures du Plan, la participation au Plan et son adéquation pour répondre aux problématiques des acteurs de la filière fromagère, ainsi que les irritants du Plan.

Des rencontres avec les représentants du MAPAQ, afin de bien comprendre les objectifs et paramètres du Plan de développement et de croissance du secteur des fromages fins québécois, se sont également tenues.

Et au cœur de la démarche, une série de consultations ont eu lieu de la fin juin à la mi-juillet<sup>1</sup> :

- une consultation téléphonique auprès des 85 artisans fromagers (51 répondants, pour un taux de réponse de 60%);
- une consultation téléphonique auprès de 299 détaillants (170 répondants dont 98 ayant obtenu une aide, et 72 n'en ayant pas eu, pour un taux de réponse global de 63%);
- des entrevues en profondeur avec le Conseil canadien de la distribution alimentaire (CCDA), Sobeys Québec, Metro inc. ainsi que la Fédération des producteurs de lait du Québec (FPLQ).

---

<sup>1</sup> Les rapports détaillés de ces consultations figurent dans une annexe séparée du présent document.

### 3. LA CRISE DE LA LISTÉRIOSE DE L'AUTOMNE 2008

---

La crise de la listériose, qui a vu le jour à l'automne 2008, a durement frappé l'industrie québécoise des fromages fins. Le présent chapitre en rappelle les événements marquants, et précise les aspects économiques et financiers de la crise ainsi que son bilan quantitatif.

#### 3.1 HISTORIQUE

On peut parler d'éclosion de listériose lorsqu'un nombre anormal de cas de listériose surviennent et que l'on peut démontrer un lien entre eux, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une même souche de la bactérie *listeria* (c'est-à-dire le même pulsovar).

Un tel diagnostic a été posé le **19 août 2008** par la Direction nationale de la santé publique du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), alors que **trois cas de listériose ayant pour source la *listeria* de souche P93** ont été confirmés. Ce jour-là, un homme de 78 ans est décédé de la listériose.

Suite aux **enquêtes alimentaires** menées pour identifier les causes de la contamination, des inspections ont été effectuées chez certains détaillants de fromage et ont **révélé la présence de la *listeria* de souche P93 dans plusieurs fromages portionnés chez les détaillants**, établissant ainsi le lien entre ces produits laitiers et les cas de listériose.

Des **rappels** de certains fromages portionnés chez des détaillants désignés ont été effectués à partir du 22 août suite à des analyses d'échantillons de fromages, meules et/ou environnement. Les différents rappels ont été effectués les 22, 26 et 28 août, 2, 3, 4, 5 et 9 septembre, 14 octobre après des analyses positives à la *listeria* :

- 22 août : *Riopelle de l'île*, vendu « aux Petits Délices » à Québec;
- 26 août : *Mont-Jacob* vendu chez « Octofruit »;
- 28 août : *Tomme de Grosse-Île* du « Marché S. Bourassa »;
- 2 septembre : ensemble des fromages vendus « aux Petits Délices » à Québec et Sainte-Foy;
- 3-4-5 septembre : *Fleur de Lysé*, *Fou du Roy* et *Rassembleu* du producteur « Fromagerie de la Table Ronde » qui arrête ses opérations le 3 septembre;
- 4 septembre : fromages portionnés aux commerces de détail l'« Étal du fromager » et la « Maison du fromage »;
- 5 septembre : fromages de la « Fromagerie Médard » (qui arrête ses opérations le 4 septembre) et certains fromages portionnés au « Supermarché Saint-Hilaire » et au « Petit Marché de Contrecoeur »;
- 9 septembre : fromages portionnés au « IGA du Vieux-Beauport »;
- 14 octobre : fromages portionnés chez « Notre-Dame Nature »;

- Fromagerie du Vieux Marché : fermeture du secteur le 11 septembre, réouverture le 15 septembre;
- IGA Jodoin : fermeture du secteur le 11 septembre, réouverture le 17 septembre;
- Fruiterie Valmont : fermeture du secteur le 11 septembre, réouverture le 10 octobre;
- Charcuterie La Bastille : fermeture du secteur le 11 septembre, réouverture le 16 septembre;
- Fromagerie de Lehmann : arrêt des ventes le 4 septembre, réouverture le 11 septembre;
- Bergerie du Fjord : arrêt des ventes le 4 septembre, réouverture le 11 septembre;
- METRO Henri-Bourassa : fermeture du secteur et charcuterie le 13 septembre, réouverture le 3 octobre;
- Raymond Majeau & fils : fermeture du secteur le 10 septembre, réouverture le 18 septembre.

Le 27 août, le MAPAQ publie un communiqué de presse « Le MAPAQ déploie tous les efforts afin d'assurer la sécurité des produits alimentaires ».

Le 4 septembre, le MAPAQ met en place un programme de vérification des usines de lait cru et thermisé afin de déceler la présence de la *listeria monocytogenes*.

Le MAPAQ a demandé à l'Agence canadienne d'inspection des aliments de vérifier les usines de transformation des fromages visés par ces rappels relevant de son mandat. Les deux usines concernées ont été inspectées et jugées conformes.

Pendant ce temps, le **nombre de cas de listériose s'est accru à la fin août** et le 5 septembre on dénombrait 17 cas confirmés et 7 en attente de confirmation.

Étant donné l'augmentation rapide des cas, le MAPAQ a décidé le 5 septembre de procéder à une **opération massive afin d'éliminer les fromages à risque** (fromages visés par les rappels et fromages ayant pu être contaminés lors de leur manipulation) chez 300 détaillants fournis par le même distributeur, chez qui ont été détectées des traces de *listeria* dans des meules intactes, non encore portionnées. Un communiqué de rappel a été publié par le MAPAQ dans la soirée.

Une conférence de presse a été organisée le 6 septembre au matin par le MAPAQ pour dresser l'état de la situation et annoncer le retrait de certains fromages. Les 6 et 7 septembre, des inspections ont été réalisées dans 336 commerces de vente au détail et restaurants et 27 000 kg de fromage ont été éliminés.

Tous les commerces où de la listeria a été identifiée ont dû **fermer leur comptoir** de coupe de fromages et procéder à un assainissement. Dans certains cas, les fermetures se sont prolongées jusqu'à 14 jours.

Le 10 septembre, le MAPAQ a mis en place un programme de surveillance pour contrôler mensuellement la présence de la bactérie listeria monocytogenes dans les usines (analyse de produits finis et de l'environnement). Le même jour, une conférence de presse a été organisée par le MAPAQ sur l'état de la situation, impliquant des représentants de l'industrie et le MSSS.

Au courant du mois de septembre, des enquêtes de toxi-infections alimentaires se sont poursuivies et plusieurs autres inspections et prélèvements ont été réalisés.

Le 19 septembre, un nouveau rappel est publié, concernant tous les fromages d'une fromagerie réalisant inadéquatement la pasteurisation. Une opération de vérification des usines est alors mise en place pour les fromages pasteurisés.

À la mi-septembre, la crise était traitée de façon très partielle par les médias, les fromagers se plaignaient du traitement de la crise par le MAPAQ et la population ne percevait pas réellement le message de santé publique.

Le 3 octobre, le ministre Laurent Lessard a présenté le « Plan de développement et de croissance du secteur des fromages fins québécois » et annoncé un investissement de 8,4 millions de dollars sur une période de 3 ans afin de soutenir l'industrie fromagère québécoise.

Le Protecteur du citoyen a annoncé le 30 octobre la tenue d'une enquête sur la situation.

Le dernier cas de listériose a été rapporté le 20 novembre, ce qui a permis de déclarer **la crise terminée dix semaines plus tard, soit le 29 janvier 2009.**

### 3.2 BILAN DE LA CRISE

Au courant de l'été et de l'automne 2008, 82 cas confirmés de listériose ont donc été diagnostiqués au Québec, dont 38 reliés au pulsovar 93. À ce nombre, s'ajoutent 2 touristes de l'Ontario qui ont aussi contracté la listériose pulsovar 93 lors d'un séjour au Québec.

Suite aux nombreuses inspections, le MAPAQ a émis 9 rappels de fromages (certains incluant plusieurs établissements).

Lors de l'opération massive des 6 et 7 septembre, 336 établissements ont été visités et 27 000 kg de fromages éliminés, et 19 établissements ont fermé en totalité ou en partie, pour une durée allant de 1 à 25 semaines.

En septembre 2008, la baisse estimée des ventes de fromages fins était de 40% à 90% chez les entreprises transformant moins de 5 M de litres de lait annuellement. (Source : MAPAQ, 2009).

### 3.3 PORTRAIT DU SECTEUR FROMAGER

Il est important de rappeler le contexte de l'ensemble de l'industrie fromagère.

On note tout d'abord l'importance au Québec du secteur fromager dans son ensemble, où sur une production de lait de 2,9 milliards de litres (en 2007), soit 38% de la production laitière canadienne, la part du fromage est de 52,4%.

En septembre 2008, on comptait au Québec 112 usines de fabrication de fromage, dont 22 usines transformant plus de 5 M de litres de lait et 90 usines transformant moins de 5 M de litres de lait.

	NOMBRE D'USINES	VENTES
<b>Total</b>	112	2,6 G \$
< 5 M litres lait/an	90	132 M \$
Lait cru et thermisé	43*	23 M \$

\* Évaluation réalisée en septembre 2008 par le MAPAQ.

En 2007, la production totale de fromage au Québec se répartissait comme suit (en tonnes métriques) :

- lait de vache : 209 751 tm;
- lait de chèvre : 800 tm;
- lait de brebis : 45 tm;
- Pour un total de 210 596 tm.

La production de fromages fins était quant à elle (vache et chèvre) de 51 715 tonnes métriques au Québec en 2007 soit 71% des 73 234 tonnes métriques produites dans l'ensemble du Canada.

On notera l'importance relative des petites fromageries dans un contexte de très grands transformateurs, ce qui les met dans une situation concurrentielle de vulnérabilité.

Elle bénéficie cependant d'une notoriété élevée et d'un grand capital de sympathie de la part des consommateurs.

La consommation de fromages fins par habitant a d'ailleurs beaucoup augmenté au Canada passant de 5,64 kg par an en 1990 à 7,21 kg en 2006<sup>1</sup>.

### 3.4 CONSÉQUENCES DE LA CRISE

Au-delà du bilan factuel concernant la santé, les rappels, les saisies, les fermetures temporaires, la crise a pu avoir des conséquences économiques au niveau des entreprises concernées et à plus long terme sur l'industrie fromagère.

Tout d'abord, les entreprises ont dû faire face aux conséquences de la crise, puis réagir et réajuster leur production.

Il ressortait cependant aussi de l'ensemble des entrevues réalisées dans le cadre de la présente étude, un sentiment de frustration par rapport à l'opération d'intervention des inspecteurs du MAPAQ en particulier quant à l'approche et quant à la médiatisation excessive de la crise ainsi que de la mise en accusation apparente et injustifiée des fromages fins québécois.

Ainsi, les entreprises consultées lors de l'enquête auprès des artisans fromagers ont indiqué avoir été principalement affectées au niveau des ventes, qui ont dû être arrêtées dans 60,8% des cas, et ce, que les entreprises aient ou non connu elles-mêmes un problème de contamination. L'autre impact majeur (54,9% des répondants) a été un ralentissement de la production.

Il faut toutefois noter que, entre 2007 et 2008, les ventes globales de fromages des artisans fromagers interrogés (estimées par le volume de lait utilisé) ont progressé de 20,2%<sup>2</sup>.

Certaines catégories d'entreprises ont cependant connu une baisse de leurs ventes entre 2007 et 2008 (aux alentours de -10%) :

- les entreprises créées depuis 2002;
- les entreprises avec un chiffre d'affaires entre 100 000 \$ et 500 000 \$ en 2008.

---

<sup>1</sup> *Adapté de L'industrie laitière canadienne, AAC, 2006.*

<sup>2</sup> *Passant pour l'échantillon sondé de 46 517 740 litres de lait en 2007 à 55 925 476 litres en 2008.*

Par ailleurs, les entreprises qui ont connu une croissance durant cette période (aux alentours de +20 ou 30%) sont :

- les entreprises créées avant 2002;
- celles dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 000 \$ ou de 500 000 \$ et plus.

Ce sont donc soit les entreprises déjà bien établies ou les petites qui ont connu une croissance des ventes entre 2007 et 2008.

Entre les six premiers mois de 2008 et les six premiers mois de 2009, en dépit de la crise de l'automne 2008, environ un tiers (31,4%) des entreprises ont connu une hausse de leurs ventes, se chiffrant à +13% en moyenne. Environ un quart (23,5%) ont connu une baisse, de 13,2% en moyenne. Les autres (45%) ont connu une stabilité de leurs ventes.

Les entreprises de 6 employés et plus et celles dont le chiffre d'affaires en 2008 était de 500 000 \$ et plus ont davantage tendance à avoir connu une croissance.

Ainsi, il est clair que la crise est venue empirer la situation de certaines entreprises qui avaient déjà connu des baisses de vente antérieures à la crise.

Cette crise est venue percuter une industrie :

- en pleine croissance;
- avec de nombreuses nouvelles entreprises passant de 60 en l'an 2000 à près de 90 en 2008 (soit en moyenne 10 nouvelles entreprises par année) durant quelques années;
- dont beaucoup, au stade de l'émergence encore, connaissaient une situation financière précaire.

Les entreprises ont réagi à la crise de différentes façons :

- la principale réaction des artisans fromagers a été de diminuer leur production (41,2%). Par contre, plus d'un tiers ont paradoxalement augmenté leur production (37,3%), tandis que plus d'un quart (27,5%) ont changé de mode de production (lait cru à lait thermisé ou pasteurisé);
- en réaction à la crise, la plupart des commerces de détail ont renforcé les mesures de salubrité (79,4%) et formé les employés (77,1%). Plus de la moitié ont aussi capitalisé sur certains fromages fins québécois qui sont des valeurs sûres (65,9%) ou renoncé à la vente de certains fromages (51,2%);
- les entreprises ayant bénéficié de l'aide du MAPAQ ont davantage que les autres renforcé les mesures de salubrité ou mis en place des mesures de sécurité (p. ex. : utilisation d'un outil de coupe pour chaque type de fromage).

Certaines entreprises se sont trouvées affectées financièrement par la crise. Selon les résultats de l'enquête auprès des artisans fromagers, le ratio d'endettement des entreprises a augmenté de façon globale suite à la crise, passant, en moyenne de 36,0% à 39,2% (+8,9%).

Mais une analyse plus précise révèle que 13,7% des entreprises ont vu leur ratio d'endettement augmenter fortement, et ce, de + 21,4% en moyenne; tandis que 13,7% l'ont vu diminuer, et ce, de - 8,7% en moyenne.

Par ailleurs, 5 entreprises ont cessé de produire du fromage au lait cru (*Source : MAPAQ, 2009*) et se concentrent dorénavant sur les fromages au lait pasteurisé.

Selon une enquête menée par le MAPAQ, le marché s'est relativement bien rétabli dans un délai relativement court, et ce, malgré une crise économique déjà amorcée :

- en décembre 2008, des entrevues menées avec des distributeurs permettaient de conclure que les ventes atteignaient déjà 90% des ventes de 2007;
- en février 2009, 58% des entreprises d'un échantillon de 55 répondants ont indiqué avoir des ventes comparables ou en augmentation par rapport à février 2008. Par contre, sur la même période, 33% des répondants ont indiqué une diminution et 9% ne se sont pas prononcés (*Source : MAPAQ, 2009*).

Les fromages fins, toutes origines confondues, connaissent aussi une baisse des ventes due à la situation économique actuelle. Avec l'augmentation du prix des aliments en général et des perspectives de revenus plus sombres, une partie des clients cessent temporairement de s'offrir un bon fromage, comme d'ailleurs tout autre gâterie.

Cela ne semble pas se limiter aux artisans fromagers, mais affecter aussi des entreprises comme Agropur<sup>3</sup> qui notent un déplacement des ventes de fromage au détriment des fromages fins.

Les fromages de base, râpés et mozza par exemple, bénéficient de cette tendance et remplacent les fromages frais, pour un temps, dans le panier des consommateurs.

Selon les données de la FPLQ (qui sont basées sur les informations de AC Nielsen-Épicerie), la variation des ventes de fromages dits de spécialités (comptoir charcuterie par opposition aux fromages emballés au comptoir des produits laitiers) au détail au Québec, en comparaison avec l'année précédente, a été négative entre septembre 2008 à juillet 2009 sauf pour le mois de janvier.

La croissance des ventes totales de fromages (spécialités et emballés) durant les 52 dernières semaines (juillet 2008 à juillet 2009) selon cette même source a été de + 3,1% au Québec (+3,9% pour les fromages emballés, -3,8% pour les fromages de spécialité). Toutefois, la baisse observée pour les fromages de spécialités au Canada a été deux fois plus élevée sur la

---

<sup>3</sup> Cité dans un article de La Presse paru le 23 avril 2009.

même période (-7,7%). Le Québec est une des provinces qui a subi le moins de perte dans la dernière année.

En 2009 soit de janvier à décembre, la Fédération prévoit une augmentation des ventes totales de fromage de l'ordre de 4%.

La crise se serait donc résorbée assez vite, la confiance des consommateurs ayant été retrouvée dès le début de l'année 2009. Par contre, la crise n'a pas laissé les entreprises plus fragiles sans marque : c'est pourquoi le programme mis en place par la FPLQ (de plus de 500 000 \$) a permis d'aider financièrement les microfromageries dans leurs défis. Annuellement, la FPLQ investit 5 M \$ en publicité et promotion du fromage d'ici. La nouvelle campagne verra le jour fin septembre 2009.

## 4. LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT ET DE CROISSANCE DU SECTEUR DES FROMAGES FINS QUÉBÉCOIS

---

Le Plan de développement et de croissance du secteur des fromages fins québécois a été présenté par le MAPAQ le 3 octobre 2008, soit un peu plus d'un mois après le premier rappel. Celui-ci impliquait un investissement de 8,4 millions de dollars sur une période de 3 ans afin de soutenir l'industrie fromagère québécoise. Ce Plan contenait des mesures destinées, pour certaines, aux artisans fromagers et pour d'autres, aux commerces de détail afin d'assurer la qualité des fromages et de relancer le secteur des fromages fins du Québec après la crise.

À cet effet, le Plan de développement et de croissance du secteur des fromages fins québécois comprenait 5 volets :

**q Un programme temporaire de dépistage et de prévention dans les usines fabriquant des fromages au lait cru ou thermisé :**

- Objectif : améliorer la sécurité à l'intérieur du système de production;
- Clientèle visée : artisans fromagers;
- Déploiement : inspections mensuelles des fromages et du milieu;
- Financement : MAPAQ pendant 1 an.

**q L'implantation de bonnes pratiques dans les commerces de détail et fromageries :**

- Objectif : éliminer les risques de contamination croisée entre produits;
- Clientèle visée : commerces de détail;
- Déploiement : élaboration d'un guide des bonnes pratiques en collaboration entre le MAPAQ et l'industrie, séances de formation des employés.

**q La bonification de l'aide financière pour mettre sur pied des programmes de contrôle et d'assurance qualité :**

- Objectif : favoriser l'implantation de programmes de contrôle et d'assurance qualité;
- Clientèle visée : artisans fromagers;
- Déploiement : bonification de deux programmes du MAPAQ déjà existants et d'aides financières liés à la qualité avec notamment l'augmentation de l'aide financière offerte, l'élargissement des dépenses admissibles et le soutien des organismes représentatifs du milieu dans la fourniture de services professionnels en matière de gestion d'entreprise ou de gestion de la qualité.

**q Un programme de prêt sans intérêt d'une durée d'un an pour les usines de transformation :**

- Objectif : soulager les artisans fromagers de la pression financière causée par la chute des ventes de fromage suite à l'épisode de listériose;
- Clientèle visée : artisans fromagers;

- Déploiement : prêt sans intérêt pendant un an consenti par La Financière agricole du Québec au nom du MAPAQ, assorti de conditions dont l'engagement des entreprises à mettre en place un système de contrôle de la qualité. Montant total maximal : 11,5 M \$.

**q La création d'un fonds pour la mise en valeur des fromages québécois :**

- Objectif : réinstaurer rapidement la confiance des consommateurs envers les fromages québécois;
- Clientèle visée : détaillants (clientèle directe) et artisans fromagers (clientèle indirecte);
- Déploiement en trois volets :
  - ∅ une campagne publicitaire grand public;
  - ∅ des activités promotionnelles chez les détaillants;
  - ∅ l'appui à l'achat de fromages fins et artisanaux québécois (reconstitution des stocks chez les détaillants touchés par les rappels et dont la saisie a été supérieure à 20 kg).

On notera que suivant les régions ou les cas, les entreprises pouvaient également se tourner vers d'autres sources d'aide, d'une part d'autres programmes du MAPAQ, ou des aides ponctuelles de CLD, SADC voire du MDEIE.

La Fédération des Producteurs laitiers du Québec (FPLQ) a également proposé une aide aux artisans fromagers de petite taille (microfromageries). Cette aide financière accordée par la FPLQ à une trentaine de petites fromageries artisanales a totalisé 573 000 \$ pour des contributions variant entre 3 000 \$ et 25 000 \$ par entreprise. Ce montant a été calculé sur la base du volume de lait transformé en fromages fins par chacune de ces entreprises sur une période de deux mois (août-septembre 2007).

Ce montant a pu être utilisé comme bon leur semble pour reconquérir la confiance des consommateurs, regagner l'espace tablette perdue, mettre en place des normes et procédures dans l'entreprise ou tout simplement comme fonds de roulement. On se rappellera que la FPLQ investit 5 M \$ annuellement dans la promotion des fromages du Québec.

Cette démarche a été initiée par la FPLQ en collaboration avec les associations représentant les fromageries artisanales (qui avaient été consultées au préalable) et chaque propriétaire des entreprises identifiées par cette mesure a été rencontré personnellement et informé par télécopieur de leur soutien financier.

## 5. LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN

---

Dans ce chapitre, on trouvera, pour chaque volet du Plan de développement et de croissance du secteur des fromages fins québécois, les éléments factuels d'implantation du plan, ainsi que les réactions et perceptions de l'industrie fromagère et des détaillants quand cela est pertinent.

Tout d'abord, notons que 72,5% des artisans fromagers affirment avoir eu connaissance du Plan mis en place par le gouvernement. Cependant, les différents volets du Plan n'ont pas eu la même notoriété :

- plus de 8 répondants sur 10 déclarent avoir eu connaissance du volet Prêt sans intérêt (9/10) et du programme temporaire de dépistage et de prévention (8/10);
- entre 6 et 7 répondants sur 10 déclarent avoir eu connaissance du volet Reconstitution des stocks chez les détaillants et du programme de promotion des fromages québécois par une campagne grand public.

Dans le cas des détaillants, 38,2% d'entre eux affirment avoir eu connaissance du Plan mis en place par le gouvernement. Toutefois, les différents volets du Plan ont une notoriété supérieure au Plan global lui-même :

- 66,5% ont ainsi eu connaissance du Volet Reconstitution des stocks chez les détaillants;
- 57,6% ont eu connaissance du programme de promotion des fromages québécois par une campagne grand public de 300 000 \$;
- 40,0% ont connaissance de la préparation d'un guide des bonnes pratiques.

Il faut noter que lors de la mise en place du Plan, l'ensemble des fromageries artisanales visées ont toutes été contactées par téléphone à deux ou trois reprises. Des représentants du MAPAQ les ont informés des différents volets de ce plan et du processus pour en bénéficier.

### 5.1 INSPECTIONS

#### ÉLÉMENTS FACTUELS

Dans les années antérieures à la crise, le MAPAQ réalisait entre 170 et 200 inspections par an dans l'ensemble des fromageries artisanales du Québec, soit environ 15 par mois.

Le Plan a prévu, dans son premier volet, la mise en place d'inspections mensuelles dans chaque fromagerie.

Le nombre d'inspections a alors fortement augmenté, avec une moyenne de 88 inspections par mois en septembre et octobre 2008, puis 61 inspections par mois entre novembre 2008 et mai 2009 (*Source : MAPAQ, 2009*).

Le tableau suivant détaille ces visites d'inspection :

**NOMBRE D'INSPECTIONS EFFECTUÉES PAR LE MAPAQ  
DANS LES FROMAGERIES ENTRE SEPTEMBRE 2008 ET MAI 2009**

NOMBRE DE VISITE PAR FROMAGERIE	%
1 visite d'inspection	6,7%
2 visites d'inspection	4,1%
3 visites d'inspection	5,5%
4 visites d'inspection	9,6%
5 visites d'inspection	17,9%
6 visites d'inspection	9,6%
7 visites d'inspection	5,5%
8 visites d'inspection	2,7%
9 visites d'inspection	2,7%
10 visites d'inspection	2,7%
Entre 11 et 15 visites d'inspection	9,6%
Entre 16 et 20 visites d'inspection	8,2%
Plus de 20 visites d'inspection (maximum : 47)	6,7%
Visites en 2009, mais nombre indéterminé	5,5%
N'est plus en opération selon les dossiers du MAPAQ	2,7%
<b>Total : 601 visites</b>	

*Source : MAPAQ, Traitement par Zins Beausnesne et associés.*

Il faut noter cependant que ceux qui étaient en opération étaient visités chaque mois au minimum. En date de mai 2009, 1 231 échantillons avaient été prélevés et analysés.

Au cours de cette période, un seul lot a révélé la présence de la bactérie *listeria monocytogenes*. Ce lot a été détruit par l'exploitant et n'a jamais été mis en marché. (*Source : MAPAQ, 2009*).

## PERCEPTION ET APPRÉCIATION DES FROMAGERS ET DES DÉTAILLANTS

Bien que 39,2% des artisans fromagers interrogés lors de notre enquête pensent que la mise en place de ce programme de dépistage était nécessaire, notamment pour rassurer les consommateurs et accroître la rigueur des inspections et des analyses à la suite de la crise de la listériose, la moitié (51,0%) pensent le contraire. Parmi les premiers, quelques-uns mentionnent que cette rigueur aurait déjà dû être en place avant la crise, tandis que d'autres critiquent néanmoins le nombre de visites et la quantité de fromages testés (trop importants).

Ceux qui pensent que le programme de dépistage n'était pas nécessaire expliquent :

- que les consommateurs étaient peu préoccupés et continuaient d'acheter des fromages québécois malgré tout;
- que les consommateurs n'étaient de toute façon pas au courant de ce programme;
- que les dépistages sont inadéquats, car ils sont trop fréquents et trop exigeants pour l'entreprise;
- que les dépistages ne ciblent pas les fromages importés ou les autres secteurs comme les viandes et les légumes;
- que la crise a été fortement exagérée.

Mais près de la moitié des artisans fromagers (43,1%) pensent que l'entreprise peut tirer avantage de ces inspections, principalement du fait de la gratuité ou du faible coût des analyses, de l'amélioration de la qualité et du contrôle et de l'amélioration de la salubrité. Par contre, l'autre moitié des répondants (47,1%) ne voient aucun avantage pour eux dans ces inspections.

Finalement, les trois quarts des artisans fromagers (76,5%) n'expriment aucun besoin non comblé en ce qui a trait aux inspections liées à la crise de la listériose.

Pour les autres (n=12), les principales critiques, besoins ou attentes émis portent sur les frais d'analyse et d'échantillonnage, que les artisans fromagers souhaiteraient gratuits ou remboursés (n=4), ainsi que sur le comportement des inspecteurs (attitude) et leur manque de formation spécifique liée aux bactéries et aux fromages (n=3).

Quant aux détaillants, quelque 9% d'entre eux ont souligné dans leurs commentaires l'importance des suivis et des contrôles dans les fromageries québécoises afin de garantir la qualité des produits.

## CONCLUSION

- Les inspections étaient nécessaires. Et une importante partie des artisans fromagers le reconnaissent, disant même qu'elles auraient dû être menées avant de façon plus systématique.
- L'intensité de ces inspections et la façon dont elles ont été conduites ont cependant été ressenties de façon négative par les artisans fromagers.
- Par contre, la qualité, la constance des produits et la salubrité sans faille sont la clé du succès à long terme de cette industrie, mais aussi, un facteur de risque important, du dire même des artisans et détaillants.

## 5.2 BONNES PRATIQUES DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL

### ÉLÉMENTS FACTUELS

Le volet portant sur les bonnes pratiques dans le commerce de détail consistait en l'élaboration d'un guide des bonnes pratiques conçu et développé par le MAPAQ en collaboration avec l'industrie, et en l'organisation de séances de formation des employés des commerces de détail.

Cinq réunions ont été organisées entre octobre et avril 2009 afin d'élaborer ce guide.

Le comité MAPAQ industries a produit deux aide-mémoire sur les bonnes pratiques en juin 2009. L'aide-mémoire destiné aux fromagers-artisans a été distribué à tous les exploitants inspectés par le MAPAQ. Les membres du comité ont cependant demandé certaines modifications à l'aide-mémoire destiné aux détaillants.

### PERCEPTION ET APPRÉCIATION DES DÉTAILLANTS

Un peu moins de la moitié des détaillants (40,0%) disent avoir eu connaissance de la préparation d'un guide des bonnes pratiques dans les commerces.

Par ailleurs, les trois quarts des détaillants (75,3%) estiment ne pas avoir besoin de formation en lien avec les bonnes pratiques d'hygiène et de salubrité dans les commerces. Cependant, les commerces plus récents (créés depuis 2000) expriment un plus grand besoin que les autres à ce sujet, notamment pour une formation sur l'hygiène et la salubrité et un guide sur les bonnes procédures à adopter à cet effet.

## CONCLUSION

- Les bonnes pratiques en termes d'hygiène et de salubrité sont très importantes, et la crise de la listériose a prouvé que certaines des pratiques existantes ont été à la source de contamination croisée entre produits.
- Le guide des bonnes pratiques élaboré avec l'industrie est donc d'une grande pertinence.
- Il a cependant pris un certain temps à être élaboré et risque d'arriver à un moment où la crise a déjà été partiellement réglée et oubliée.
- Le fait aussi que de nombreux commerces, pourtant touchés par la crise, déclarent à tort ou à raison, qu'ils n'ont pas besoin de formation à cet égard, peut être surprenant.

## 5.3 PROGRAMME DE SALUBRITÉ ET DE QUALITÉ DES ALIMENTS

### ÉLÉMENTS FACTUELS

En date du 27 mars 2009, les 90 fromageries admissibles<sup>1</sup> au Programme de salubrité et de qualité des aliments avaient été contactées. En date de juin 2009, le MAPAQ avait reçu 21 demandes de la part des artisans fromagers (23,3%<sup>2</sup>) pour le volet concernant la bonification des programmes de contrôle et d'assurance de la qualité. Les demandes émanaient d'entreprises situées dans les régions du Saguenay-Lac-Saint-Jean (4), de Laval-Lanaudière (4), des Laurentides (3), du Centre-du-Québec (3), du Bas-Saint-Laurent (2), de Québec (1), de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (1) et de la Chaudière-Appalaches (1)<sup>3</sup>.

Ce sont finalement 25 diagnostics qualité qui ont été réalisés<sup>4</sup> par les experts du MAPAQ, selon une analyse en 18 points. Sur ces 25 diagnostics, 6 concernaient des fromageries au lait cru (*Source : MAPAQ, 2009*).

### PERCEPTION ET APPRÉCIATION DES ARTISANS FROMAGERS

La principale raison évoquée par les artisans fromagers qui n'ont pas fait une demande dans le cadre du programme de contrôle et d'assurance qualité est le coût (16,1% des fromagers concernés). Plus de la moitié des artisans fromagers interrogés à ce sujet (58,1%) n'ont par

---

<sup>1</sup> Moins de 5 millions de litres transformés annuellement.

<sup>2</sup> Pour information, la proportion dans le sondage auprès des artisans est de 26,2% des fromageries ayant eu connaissance de ce programme, soit 21,6% de l'ensemble des fromageries répondantes.

<sup>3</sup> Total de 19, car les données par région datent de mars 2009, alors que 19 demandes avaient été reçues.

<sup>4</sup> Les 21 entreprises ayant formulé une demande + 4 entreprises sollicitées par TRANSAQ mais qui n'ont pas déposé, en date du 29 mai 2009, de demande formelle pour obtenir une aide financière.

contre pas été en mesure d'expliquer de façon précise pourquoi ils ne s'étaient pas inscrits à ce volet.

Parmi les entreprises qui se sont inscrites à ce volet du programme, environ les trois quarts (72,7%) s'en disent satisfaites et près des deux tiers (63,6%) pensent que cela leur permettra d'améliorer la salubrité et l'innocuité de leurs produits.

Les artisans fromagers sont plutôt d'avis que le volet du programme de contrôle qualité répondait bien aux besoins des fromagers (40,5%). Ceux qui pensent le contraire (26,2%) évoquent principalement soit les coûts directs, mais aussi indirects en termes de temps à y consacrer, soit l'absence selon eux de besoin pour ce type d'aide.

Un tiers des artisans fromagers (35,3%) estiment avoir des attentes ou des besoins spécifiques non comblés dans le domaine du contrôle de la qualité liés à la crise de la listériose. Ils mentionnent en particulier des formations (sur les contaminations, contrôle de qualité, etc.), un programme mieux défini, des tests supplémentaires (prolongation du programme) payés par le MAPAQ et pour quelques-uns un arrimage des normes avec le reste du Canada ou avec la France.

## CONCLUSION

- Il est surprenant que pas plus d'artisans fromagers ne se soient prévalus de ce programme, vu l'importance de cet enjeu, cité autant par les artisans eux-mêmes que par les détaillants comme étant prioritaire pour l'avenir de l'industrie des fromages fins artisanaux du Québec.
- Il faut aussi par ailleurs tenir compte qu'il y a, dans le domaine de l'alimentation, une responsabilité sociale reliée à la qualité, et que celle-ci est une condition sine qua non de la confiance des consommateurs.
- Il faut toutefois croire que les entreprises sont, pour l'instant, en grande partie satisfaites des systèmes maison que la plupart d'entre eux ont adoptés.
- Pourtant, les entreprises inscrites à ce volet ont fortement apprécié les interventions et jugent les programmes aptes à améliorer la qualité de leurs produits.

## 5.4 PRÊT SANS INTÉRÊT

En date de juin 2009, 45 artisans fromagers avaient fait une demande de prêt sans intérêt (50% de l'ensemble des artisans fromagers<sup>5</sup>); 40 demandes ont été acceptées (89% des demandes, 4 ont été annulées à la demande de l'entreprise et une était en traitement à cette date).

Le montant admissible pour ces 40 entreprises représentait un total de 5,0 M \$ (Source : MAPAQ, 2009).

### PERCEPTION ET APPRÉCIATION DES FROMAGERS

Les artisans fromagers qui n'ont pas fait appel au programme de prêt sans intérêt expliquent principalement qu'ils n'en avaient pas besoin ou qu'ils ne souhaitent pas avoir une dette supplémentaire. D'autres entreprises ne jugeaient pas cette offre avantageuse en raison de la complexité de sa mise en œuvre ou des coûts associés, ou bien encore elles n'y étaient pas admissibles.

Le prêt sans intérêt a principalement été utilisé pour améliorer le fonds de roulement (47,6% des entreprises qui ont obtenu ce prêt), effectuer une restructuration financière (33,3%) ou réaliser un investissement en lien avec la qualité (33,3%).

Il a été jugé utile par 61,9% de ceux qui y ont eu recours (soit 28 entreprises parmi les 45 qui ont eu recours au prêt<sup>6</sup>), notamment pour :

- restructurer des dettes/aider à payer les dettes;
- acheter de l'équipement/investir dans la qualité;
- améliorer le fonds de roulement.

Ceux qui ne l'ont pas jugé utile (38,1%) donnent diverses explications :

- le délai de remboursement trop court;
- le délai d'obtention du prêt trop long;
- un don aurait été plus approprié;
- en raison des frais de notaires, le prêt a tout de même eu un coût;
- cela accroît l'endettement;
- la solution proposée est trop petite en regard du problème.

---

<sup>5</sup> Pour information, la proportion dans le sondage auprès des artisans est de 45,7% des fromageries ayant eu connaissance de ce programme, soit 41,1% de l'ensemble des fromageries répondantes.

<sup>6</sup> Estimation basée sur les résultats du sondage.

Au final, plus de la moitié des artisans fromagers qui ont utilisé ce prêt (57,1% - soit 20 entreprises au total<sup>7</sup>) jugent que le prêt était insuffisant. Parmi ceux-ci, les deux tiers expliquent en particulier que cette aide n'était pas assez importante en proportion des pertes subies par eux. Quelques autres entreprises déplorent le fait que l'aide était sous forme de prêt plutôt que de « développement » et expliquent qu'il a fallu trouver d'autres moyens complémentaires de financement ou que l'entreprise est fortement endettée.

Et si les deux tiers des artisans fromagers interrogés qui ont utilisé le prêt sans intérêt (66,7%) s'estiment en mesure de rembourser le prêt selon les conditions prévues, un cinquième pense cependant ne pas l'être, ce qui correspond à un total réel de 9 entreprises<sup>8</sup>.

On se rappellera aussi que plusieurs de ces entreprises avaient des situations financières très serrées (création récente, baisse des ventes), et ont obtenu des conseils lors de l'attribution du prêt sans intérêt.

Toutefois, près des deux tiers des répondants (61,9%) se disent insatisfaits de la mesure de prêt sans intérêt, en particulier parce que le prêt ne compense pas, à leurs yeux, les pertes subies et ne répare pas le problème fondamental.

D'autres critiquent certains aspects du prêt qu'ils jugent trop court, moins bien qu'une subvention, non intéressant en raison des faibles taux d'intérêt actuellement en vigueur et difficile à rembourser.

## CONCLUSION

- Ce volet était sans doute très pertinent vu l'impact de la crise sur les liquidités des entreprises.
- Par contre, son utilité a été perçue de façon différente selon les entreprises et leur situation financière antérieure à la crise.
- Il est par ailleurs évident que les artisans, de façon générale auraient préféré une aide directe non remboursable et plus importante.
- Par contre, une grande partie de ceux qui s'en sont prévalus l'ont considéré utile et semble en avoir fait usage à bon escient.

---

<sup>7</sup> Estimation basée sur les résultats du sondage.

<sup>8</sup> Estimation basée sur les résultats du sondage.

## 5.5 MISE EN VALEUR DES FROMAGES QUÉBÉCOIS

### 5.5.1 Campagne grand public

#### ÉLÉMENTS FACTUELS

La campagne grand public pour la promotion des fromages fins québécois a été déclinée en messages publicitaires et en annonces dans les journaux. Son budget s'est élevé à 300 000 \$.

Des placements média ont eu lieu dans les principaux quotidiens nationaux et régionaux (La Presse, Le Devoir, Le Droit, Le Soleil, Le Quotidien, La Tribune, Le Nouvelliste, Le Journal de Québec) entre le 15 et le 25 octobre, tandis que la campagne radio s'est déroulée du 13 octobre au 2 novembre 2008.

Elle a été complétée par des dégustations organisées dans trois succursales de la Société des Alcools du Québec, celles du marché Atwater, du marché Jean-Talon et du Château Frontenac, les 31 octobre et 1er novembre.

Par ailleurs, la porte-parole du MAPAQ, Anne Desjardins, a participé à trois émissions télévisées ainsi que trois émissions radiophoniques et a suscité des articles dans divers supports (hebdomadaire, blogues, article sur Internet). (*Source : MAPAQ, 2009*).

Deux campagnes de promotions ont été organisées avant la période des Fêtes 2008 : une pour la promotion des fromages de chèvre ou de brebis pour laquelle le MAPAQ a contribué pour 40 000 \$ (orchestrée par l'Association laitière de la chèvre du Québec) et une autre pour la promotion spécifique des fromages de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean dans laquelle le MAPAQ a contribué pour 10 000 \$ sur un budget global de 40 000 \$ (orchestrée par la Table de concertation agroalimentaire du Saguenay-Lac-St-Jean). L'offre du MAPAQ s'est prolongée jusqu'à la fin mars 2009. (*Source : MAPAQ, 2009*).

De plus, une Campagne de promotion « Cet été je mets les fromages fins du Québec sur ma route » a été lancée en juin 2009. Il s'agit d'une campagne de promotion des fromages fins du Québec financée par le MAPAQ et réalisée en partenariat avec le Conseil des industriels laitiers du Québec (CILQ), la Société des fromages du Québec (SFQ) et l'Association laitière de la Chèvre du Québec (ALCQ). Elle se déroule du 26 juin au 20 septembre 2009 et consiste à organiser des dégustations à la grandeur du Québec. Le MAPAQ a consacré 110 000 \$ à cette initiative.

## PERCEPTION ET APPRÉCIATION DES FROMAGERS ET DES DÉTAILLANTS

Même si 70,6% des artisans fromagers ont eu connaissance du programme de promotion des fromages québécois, seul un tiers (33,3%) juge qu'elle a eu un impact positif sur leurs ventes. La proportion est similaire parmi les détaillants (32,7% croient que cela a eu un impact positif; 57,6% ont eu connaissance du programme de promotion).

Les détaillants ayant vu un impact positif sur leurs ventes pensent que la campagne a permis de reprendre ou de stabiliser les ventes de fromages fins québécois (46,9% des cas). Certains pensent aussi qu'elle a permis de rassurer les consommateurs (15,6% des cas) et de susciter un intérêt pour les fromages annoncés dans les publicités (12,5%).

Parmi les détaillants n'ayant pas perçu d'impacts positifs sur leurs ventes (45,9%), 37,8% n'ont vu aucun changement et quelques-uns critiquent la campagne qui selon eux n'était pas assez ciblée et pas assez captivante (15,6% des cas).

Par ailleurs, la campagne a été jugée utile par une majorité de détaillants qui en ont eu connaissance (60,2%). La part de ceux qui ne l'ont pas jugée utile n'est toutefois pas négligeable (37,8%) et ils expliquent cela par le fait que la campagne n'a pas eu d'impact, pas provoqué de changement, que l'approche était trop générale et mal ciblée, et que de toute façon cette campagne était insuffisante par rapport au mal qui a été fait.

L'impression générale ressortie des entrevues révèle que si la campagne de promotion de 300 000 \$ lancée par le MAPAQ en automne 2008 a été remarquée par une majorité des artisans fromagers et des détaillants, une campagne plus importante et percutante aurait été souhaitée.

## CONCLUSION

La campagne de promotion lancée par le MAPAQ à l'automne 2008 a été remarquée par la plupart des artisans et détaillants; par contre, son impact positif sur les ventes n'a été reconnu que par une partie limitée de ceux-ci; une bonne proportion des détaillants l'ont cependant jugée utile.

## 5.5.2 Soutien à la promotion en magasin et aide à l'achat de fromages

### ÉLÉMENTS FACTUELS

Ce sont 309 points de vente qui ont été visés par les saisies. De ceux-ci, 155 détaillants, représentant 175 points de vente, étaient admissibles au programme d'appui à la commercialisation des fromages québécois (la condition d'admissibilité en était une saisie supérieure à 20 kg au cours des mois d'août et septembre 2008). 147 entreprises ont accepté cette offre (94,8%), représentant un montant total de 1 343 000 \$. En juin 2009, 1 271 244 \$ avaient été versés. L'offre du MAPAQ s'est prolongée jusqu'à fin mars 2009.

Rappelons que, selon le MAPAQ, l'ensemble des détaillants admissibles à l'aide financière ont reçu une lettre du MAPAQ leur expliquant les démarches à suivre pour bénéficier du programme.

### PERCEPTION ET APPRÉCIATION DES FROMAGERS ET DES DÉTAILLANTS

Les commerces qui ont bénéficié du volet Reconstitution des stocks s'en disent satisfaits en forte proportion (71,3%). Les répondants insatisfaits (27,5%) déplorent que le MAPAQ n'ait pas payé la totalité des pertes, que le délai pour recevoir les paiements soit trop long ou encore que le délai pour utiliser l'argent soit trop court.

Les artisans fromagers disposant d'un comptoir de ventes et qui ont profité du volet Reconstitution des stocks estiment que cela a eu un impact positif sur leurs ventes et le jugent assez ou très utile.

Les commerces sont cependant partagés sur la question de savoir si le volet Reconstitution des stocks chez certains détaillants a permis de favoriser la reprise des ventes des fromages québécois ou non. Ceux qui pensent que ce programme n'a pas permis de favoriser la reprise des ventes des fromages québécois (46,0%) expliquent principalement que cette mesure n'a pas eu d'impact réel et significatif sur la demande.

Les détaillants qui forment des commentaires au sujet du volet Reconstitution des stocks chez certains détaillants mentionnent principalement des commentaires négatifs sur la saisie même de fromage par le MAPAQ, le comportement des inspecteurs et l'insuffisance de ce programme pour couvrir les pertes qu'ils ont subies.

## CONCLUSION

Ce volet avait un objectif double : d'une part, reconstituer le stock chez les détaillants, chez lesquels une saisie de fromage a été faite et, d'autre part, favoriser le redémarrage rapide des ventes de fromages fins québécois.

147 commerces de détail admissibles ont accepté l'offre et ils s'en disent satisfaits.

Certains cependant expriment une insatisfaction ayant essentiellement trait :

- aux modalités de cette mesure : délais de remboursement des sommes engagées ou pour utiliser le programme;
- au fait que ce programme ne couvre pas l'ensemble des préjudices subis.

Plusieurs ont aussi tendance à minimiser l'impact de cette mesure sur la reprise des ventes de fromage.

## 5.6 PERCEPTION DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DU PLAN

Les artisans fromagers se montrent divisés quant à l'atteinte des deux premiers objectifs du Plan de développement et de croissance du secteur des fromages fins québécois, soit la reprise de la confiance des consommateurs et la reprise des ventes. Les proportions de répondants qui considèrent que ceux-ci ont été atteints, et ceux qui considèrent qu'ils ne l'ont pas été sont proches. Pour ce qui est de l'amélioration des liquidités de l'entreprise, une moins grande proportion considère qu'il a été atteint.

### CONTRIBUTION DES MESURES EN PLACE À ATTEINDRE LES OBJECTIFS DU PLAN (N=51, ARTISANS FROMAGERS)

ÉNONCÉ	TOTALEMENT EN ACCORD	PLUTÔT EN ACCORD	PLUTÔT EN DÉSACCORD	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	NON APPLICABLE	NSP/NRP
La reprise de la confiance des consommateurs	11,8%	29,4%	29,4%	15,7%	2,0%	11,8%
	<i>Sous-total Accord : 41,2%</i>		<i>Sous-total Désaccord : 45,1%</i>			
La reprise des ventes	7,8%	29,4%	35,3%	9,8%	0,0%	17,6%
	<i>Sous-total Accord : 37,2%</i>		<i>Sous-total Désaccord : 45,1%</i>			
L'amélioration des liquidités de l'entreprise	7,8%	17,6%	23,5%	21,6%	13,7%	15,7%
	<i>Sous-total Accord : 25,4%</i>		<i>Sous-total Désaccord : 45,1%</i>			

Par contre, plus de la moitié des détaillants pensent que les mesures en place ont contribué à l'atteinte des objectifs du plan, à savoir la reprise de la confiance des consommateurs et la reprise des ventes.

Il y a là un écart entre artisans fromagers et détaillants, ces derniers étant pour leur part plus proches des consommateurs.

**CONTRIBUTION DES MESURES EN PLACE À ATTEINDRE LES OBJECTIFS DU PLAN  
(N=170, DÉTAILLANTS)**

ÉNONCÉ	TOTALEMENT EN ACCORD	PLUTÔT EN ACCORD	PLUTÔT EN DÉSACCORD	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	NON APPLICABLE	NSP/NRP
La reprise de la confiance des consommateurs	16,5%	48,2%	24,1%	10,0%	0,6%	0,6%
	<i>Sous-total Accord : 64,7%</i>		<i>Sous-total Désaccord : 34,1%</i>			
La reprise des ventes	17,6%	40,6%	27,6%	11,2%	1,2%	1,8%
	<i>Sous-total Accord : 58,2%</i>		<i>Sous-total Désaccord : 38,8%</i>			

La majorité des artisans fromagers interrogés (56,9%) ne pensent pas avoir des besoins en lien avec la crise que le programme du MAPAQ ne couvrait pas. Ceux qui expriment des besoins mentionnent avant tout une aide financière permettant de rembourser l'argent perdu à cause de la crise (12 mentions). D'autres mentionnent une aide technique (3 mentions).

Les mesures identifiées qui permettraient de répondre à ces besoins sont une aide financière directe ou une aide additionnelle pour des projets touchant à la formation, au développement ou à la mise en marché.

## 6. LES DÉFIS DE L'INDUSTRIE DES FROMAGES FINS DU QUÉBEC ET DE SES ENTREPRISES

---

Si l'on se fie aux dires des artisans fromagers et des détaillants interrogés lors des enquêtes réalisées par **Zins Beauchesne et associés**, l'industrie des fromages fins du Québec vivait, avant la crise, une période de croissance et d'opportunités.

En faisant abstraction de la crise, plus de huit artisans fromagers sur 10 se montrent d'accord avec le fait que le secteur des fromages artisanaux québécois est un secteur prometteur et à la fois en croissance. Plus de la moitié (55%) pensent par ailleurs qu'il y a de la place pour d'autres producteurs sur le marché québécois. Et la majorité se montre en désaccord avec l'hypothèse que le secteur des fromages artisanaux québécois est arrivé à maturité.

De la même façon, la presque totalité des détaillants pensent que le secteur des fromages artisanaux québécois est un secteur prometteur (94,1%), que c'est un secteur en croissance (90,6%) et qu'il y a de la place pour d'autres producteurs sur le marché québécois (80,0%). En outre, sept détaillants sur dix (70,6%) ne pensent pas que le secteur des fromages artisanaux québécois soit arrivé à maturité.

Par contre, il s'agit d'un secteur confronté à de nombreux défis, dont au premier chef, selon les artisans fromagers, la qualité de la production (33,3% des réponses). Puis viennent la promotion du secteur (25,5%) et la distribution (15,9%). Selon les détaillants fromagers, le principal défi du secteur des fromages artisanaux du Québec se situe au niveau du marché : la promotion des fromages, se faire connaître, la connaissance des fromages au sein du public, la commercialisation. Puis viennent la qualité de la production (constance de la qualité, stabilité des produits), le prix des produits et la distribution.

Les entreprises elles-mêmes se disent confrontées à des défis de taille. Pour un tiers des artisans fromagers (33,3%), la qualité de la production figure parmi les trois principaux défis de leur entreprise. Puis viennent la gestion du fonds de roulement (19,6%), la promotion (15,7%) et le besoin d'investissement (13,7%). Ces défis cités par les entreprises étaient déjà présents il y a un an, avant la crise de la listériose, dans la majorité des cas (62,7%).

Quant aux détaillants, ils citent les défis liés à la promotion des fromages, au développement de la demande, à l'approvisionnement et à la régularité de la qualité des fromages. À la question, posée sans réponse prédéfinie, sur les défis que l'entreprise va connaître dans un proche avenir, les réponses sont extrêmement diverses. Néanmoins, la réponse qui fédère le plus de répondants est la promotion des fromages québécois, puis de rassurer les consommateurs.

Et ces défis étaient les mêmes avant et après la crise.

Par ailleurs, certaines entreprises s'avouaient déjà en situation fragile avant la crise (39,3% se disaient plutôt ou très fragiles financièrement avant la crise). Parmi les plus petites entreprises (5 employés et moins, moins de 100 000 \$ de ventes en 2008), la moitié s'estimaient très ou plutôt fragiles.

De plus, 13,7% des artisans fromagers ont vu leur ratio d'endettement augmenter suite à la crise, et ce, de 21,4% en moyenne.

Par contre, 68,6% des artisans fromagers ont mis en place un système d'assurance qualité dans leur entreprise. Parmi ces entreprises, 54,3% ont un système maison. Ces systèmes comprennent des éléments variés, parmi lesquels principalement une analyse sur les produits plus régulière et plus rigoureuse qui garantit la qualité et la constance des produits. Seulement 8,6% sont accrédités HACCP et 19% le sont par l'ACIA.

37,3% des artisans fromagers interrogés, disent avoir entendu parler du programme de la FPLQ ou en ont bénéficié. Les autres programmes auxquels 36,6% d'entre eux ont eu recours sont les autres programmes du MAPAQ (40,0%), ceux des CLD (Centres locaux de développement) ou du ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), mais dans une faible proportion.

## 7. CONCLUSION GÉNÉRALE

---

Le Plan de développement et de croissance du secteur des fromages fins québécois mis en place par le MAPAQ suite à la crise de la listériose suivait une certaine logique :

- circonscrire rapidement le problème de contamination par le rappel de fromages à risque et un accroissement systématique des inspections. Cette mesure visait aussi à rassurer les consommateurs à court terme;
- s'assurer dans une perspective à long terme de la mise en place du processus visant l'amélioration du contrôle de la qualité et de la salubrité chez les artisans fromagers et dans les commerces de détail vendant du fromage;
- amoindrir l'impact de la crise sur les liquidités des artisans fromagers victimes d'un ralentissement brusque des ventes de fromages québécois, par la mise à leur disposition d'un prêt sans intérêt;
- réamorcer l'achat de fromages fins québécois par les commerces de détail affectés par le rappel en leur remboursant le coût du réapprovisionnement des fromages fins québécois;
- promouvoir les fromages fins québécois par une campagne grand public et des activités de dégustation en magasin.

L'urgence et l'importance du volet inspection était justifiées du fait de la situation de crise et du risque important qui pouvait résulter d'une contamination accrue et une partie des artisans et détaillants le reconnaissent.

### CONTRÔLE DE QUALITÉ ET BONNES PRATIQUES

Selon les artisans et les détaillants eux-mêmes, la qualité est au cœur des défis de l'industrie des fromages fins québécois. Et ce défi de qualité préexistait avant la crise et fait partie des défis à venir. Toutefois, une grande partie des artisans fromagers ont des processus de qualité maison non standardisés.

Il est fort probable que les inspections menées de façon rapide et systématique par le MAPAQ et les mesures préventives prises ont permis de rassurer les consommateurs. D'autant plus qu'en fin de compte, ce ne sont qu'un nombre limité de commerces sur l'ensemble qui ont été effectivement concernés.

Pourtant, une partie seulement des artisans fromagers se sont prévalus du programme qualité offert par le MAPAQ, arguant le fait qu'il n'en avait pas besoin ou qu'il était trop coûteux.

## **RACHAT DE FROMAGE**

La mesure visant à reconstituer les stocks de fromage dans les commerces de détail, lorsque la quantité de fromage saisi dépassait 20 kg en leur remboursant les quantités rachetées auprès d'artisans fromagers québécois a effectivement permis de réamorcer les ventes de fromages fins.

Si elle a été remarquée et appréciée par les commerces de détail, son effet a été peu perçu par les artisans, d'autant plus que les ventes ont repris rapidement de par elles-mêmes, une fois que les consommateurs furent rassurés par les mesures prises par le MAPAQ en termes d'inspection et de contrôle de la qualité, et que les commerces détaillants eurent repris leurs approvisionnements.

Certains détaillants estiment cependant que cette mesure était loin de couvrir l'ensemble du préjudice qu'ils ont subi, et que dans certains cas particuliers les modalités et délais étaient contraignants.

## **PRÊT SANS INTÉRÊT**

Le prêt sans intérêt visait à juste titre à soulager les impacts de la crise sur les trésoreries des artisans fromagers qui avaient connu des arrêts et ralentissements dans les ventes et la production.

Une bonne partie des entreprises fromagères l'ont apprécié et en ont fait un bon usage en termes de liquidités, de structuration de leurs finances ou d'investissement.

Il s'agissait d'entreprises déjà bien établies et en relativement bonne santé financière.

Pour d'autres, plus récentes et fragiles, cette mesure n'a pas forcément aidé leur sort, ne faisant qu'accroître leur endettement.

D'autres enfin n'en avaient pas vraiment besoin, d'autant plus que les taux d'intérêt sont très bas actuellement.

Il est certain que tous auraient préféré une aide non remboursable et plus conséquente.

## PROMOTION DE FROMAGES FINS QUÉBÉCOIS

Plus de la moitié des entreprises, détaillants et artisans, ont eu connaissance du programme de promotion des fromages québécois. Dans un tel contexte, le taux de notoriété de la campagne aurait pu être plus élevé. De plus, une faible proportion considère qu'elle a eu un réel impact positif sur les ventes.

Le montant de 300 000 \$ investit par le MAPAQ visait spécifiquement les fromages fins et la campagne a été jugée globalement utile par les détaillants (60,2%). Un budget promotionnel de la FPLQ d'environ 5 millions de dollars est aussi consacré annuellement pour la promotion des fromages québécois dans leur ensemble.

## CONCLUSION FINALE

Les objectifs du Plan de développement et de croissance du secteur des fromages fins québécois étaient pertinents : ils ont objectivement contribué à rétablir la confiance des Québécois dans les fromages fins du Québec (inspections, saisie, contrôle de la qualité, fin de la listériose) et permis une reprise des ventes qui se sont d'ailleurs rétablies rapidement.

Il faut cependant tenir compte du fait qu'une partie des artisans fromagers sont de petites entreprises, jeunes et financièrement fragiles, et donc plus vulnérables à une telle crise. Il faut à cet effet distinguer la crise, de la situation générale de cette industrie et du contexte économique actuel. À cet effet, le Plan portait peut être mal son nom et a suscité des attentes qui n'ont pas été et pourraient difficilement être comblées.

Enfin, pour plusieurs l'émotion et la frustration générées par la crise qui les a frappés a, de façon compréhensible, teinté leur appréciation des mesures d'aide du MAPAQ.

À la question de savoir si le Plan de développement et de croissance du secteur des fromages fins québécois a répondu aux besoins et attentes de ce secteur, la réponse comprend plusieurs volets :

- tout d'abord, on peut affirmer que le plan et ses différentes mesures ont répondu aux besoins, nés de la crise de la listériose, d'une grande partie des artisans et détaillants et que ceux-ci ont profité de ces mesures autant au chapitre de la mise en place de mesures d'amélioration de la qualité que de celui de la gestion de la trésorerie;
- une partie cependant des artisans fromagers, essentiellement les plus petits ou plus fragiles d'entre eux ont eu de la difficulté à faire un usage adéquat des mesures proposées par le MAPAQ;
- les attentes de ces derniers vis-à-vis du MAPAQ relevaient d'une logique de soutien à l'industrie des fromages fins qui allait au-delà des effets directs de la crise.

## 8. RECOMMANDATIONS

---

L'analyse des résultats des consultations étendues menées dans le cadre de la présente étude auprès des artisans fromagers et des détaillants vendant des fromages fins du Québec et ayant fait l'objet d'une saisie à l'automne 2008, ainsi que les conclusions qui en ont été tirées, et présentées dans les chapitres précédents du présent rapport, nous amènent à faire les cinq recommandations présentées ci-dessous.

Ces recommandations prennent en considération le contexte particulier de l'industrie québécoise des fromages fins, dans laquelle près de la moitié des entreprises sont très récentes et de petite taille, encore fragiles ou aux prises avec des difficultés financières au moment où la crise de la listériose les a frappées.

Il est d'ailleurs reconnu, quel que soit le secteur d'activité, que les 3 à 5 premières années sont une période cruciale et risquée pour une petite entreprise.

Par ailleurs dès 2008, la crise économique commençait déjà à avoir un certain nombre d'effets négatifs sur la consommation de produits dits de luxe ou fins.

Si le plan de développement mis en place à l'automne 2008 visait essentiellement à réagir à la crise, en particulier à la circonscrire, à en atténuer les conséquences financières pour les entreprises, à rétablir la confiance des consommateurs et à relancer les ventes, nos recommandations s'inscrivent quant à elles dans une perspective à plus long terme.

Étant donné que cette industrie est composée en bonne partie d'entreprises jeunes, petites et financièrement fragiles, mais aussi que leur avenir dépend de la confiance que leur accorde le public, le MAPAQ doit poursuivre voire intensifier son implication dans cet effort de consolidation des entreprises de cette industrie, véritable fleuron du Québec, autant sur le volet qualité essentiel à sa survie à long terme, que sur celui d'une saine gestion des entreprises qui la composent. Un effort particulier devra être fait, et des mesures adaptées en conséquence, pour les entreprises les plus jeunes et les plus fragiles encore de ce secteur. On ne peut toutefois pas faire abstraction du fait qu'il existe une zone d'initiative privée, et de risque d'affaires, à laquelle le gouvernement ne peut pas se substituer. Il doit en effet s'en tenir au domaine du bien public et commun.

### **RECOMMANDATION # 1 : POURSUITE DU PROGRAMME TEMPORAIRE DE DÉPISTAGE ET PRÉVENTION**

La mise en place rapide d'un programme temporaire de dépistage et de prévention resserré a permis d'une part, de circonscrire la crise de la listériose et d'éviter sa propagation et d'autre part, de rassurer la population quant à la sécurité alimentaire de la consommation de fromages fins québécois en prouvant qu'il n'y avait plus lieu de s'alarmer.

Il est donc important de poursuivre cet effort de vigilance afin d'éviter toute nouvelle occurrence d'une telle crise et de rassurer à long terme le public consommateur quant à l'innocuité des fromages fins québécois.

Le MAPAQ devrait donc prolonger, pour une certaine période (un an), un support qui doit être adapté en fonction des risques évalués dans les entreprises lors de la première année du programme. Cette aide doit également tenir compte du fait que les entreprises doivent se responsabiliser en matière de contrôle et mettre en place les mécanismes nécessaires.

### **RECOMMANDATION # 2 : AIDE FINANCIÈRE AUX ENTREPRISES DE PETITE TAILLE QUI RESTENT FRAGILES FINANCIÈREMENT**

Un an après l'occurrence de la crise, un bilan financier des entreprises peut être opportun. Le MAPAQ en collaboration avec La Financière agricole du Québec pourrait offrir aux entreprises qui en éprouvent le besoin une réévaluation de leur situation financière.

Celles qui éprouvent encore des difficultés financières, mais qui ont des perspectives raisonnables de rentabilité pourraient bénéficier :

- de services professionnels pour une meilleure gestion financière;
- une prolongation du crédit sans intérêt pour une année.

Cette recommandation s'inscrit dans une perspective d'aide au développement de l'industrie des fromages fins québécois et de soutien aux entreprises en émergence et dont la situation financière précaire a été accentuée par la crise.

### **RECOMMANDATION # 3 : PROLONGATION DU SOUTIEN AUX EFFORTS DE QUALITÉ DE L'INDUSTRIE**

Il est clair, de l'aveu même des artisans fromagers et des détaillants qui vendent ces fromages fins québécois que la qualité se situe très haut dans la liste des défis prioritaires de cette industrie.

Il est donc primordial que les mesures d'aide à la mise en place de systèmes de contrôle ou de gestion de la qualité soient prolongées et accentuées :

- d'une part, par un effort accru de sensibilisation et d'information auprès des artisans et détaillants;
- et d'autre part, par un accompagnement des artisans fromagers dans la mise en place de tels systèmes et un appui financier à cette initiative.

Cet appui devrait être modulé pour être accessible également aux artisans fromagers les plus petits et les plus fragiles par une forme d'aide spéciale.

#### **RECOMMANDATION # 4 : OFFRIR UNE AIDE À LA PROMOTION ET À LA COMMERCIALISATION AUX ARTISANS FROMAGERS**

La commercialisation/promotion/distribution est un des grands enjeux de l'industrie québécoise de fromages fins, souligné en particulier par les détaillants consultés dans le cadre de la présente étude.

Le MAPAQ devrait offrir un programme d'aide à la commercialisation aux artisans fromagers qui pourrait prendre diverses formes ponctuelles :

- formation;
- accompagnement-conseil;
- financement de certains services ou coûts de conception.

Ce programme pourrait s'inscrire dans un ou des programmes plus larges du MAPAQ, mais comporter une mesure particulière pour l'industrie des fromages fins ou être promu prioritairement auprès de ces artisans. Il devrait viser en particulier la problématique des jeunes entreprises aux prises avec des difficultés dans leurs efforts de commercialisation.

#### **RECOMMANDATION # 5 : APPUI AUX CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES**

Enfin à long terme, la clé du succès de l'industrie des fromages fins du Québec réside dans la capacité des entreprises à appuyer leur génie créatif et gustatif sur des connaissances et une expertise technique, mais également des compétences de gestion.

Ce programme pourrait prendre la forme :

- de diffusion d'information;
- de formation sur mesure pour cette industrie;
- d'accès à de l'expertise-conseil;
- d'accompagnement.

Pour les entreprises les plus petites, une aide financière devrait accompagner cette mesure.