



Évaluation du marché de la viande rouge

Toma & Bouma Management Consultants
et George Morris Centre, octobre 2008



Financement agricole Canada
Pour l'avenir de l'agroindustrie

Canada



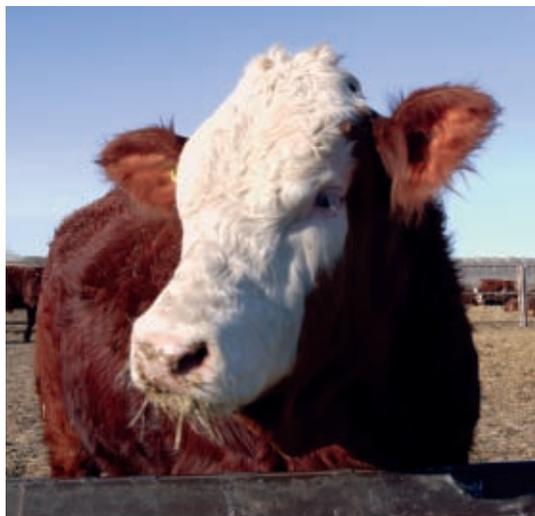
Que réserve l'avenir à l'industrie canadienne de la viande rouge?

Il est important de poser de nouveau la question.

Beaucoup de choses ont changé dans l'industrie canadienne et internationale de la viande rouge depuis que FAC a effectué son *Évaluation du marché nord-américain de la viande rouge* en juin 2006. FAC a consulté de nouveau ses partenaires de recherche, Toma & Bouma et le George Morris Centre, afin de mettre à jour les données de l'étude réalisée en 2006. Cette nouvelle étude examine les développements internationaux et les tendances émergentes qui ont un impact sur les industries de l'élevage et de la viande rouge au Canada, notamment les défis actuels, les tendances internationales en matière de viande rouge et la place du Canada sur les marchés internationaux.

Coût des aliments

Le coût concurrentiel des céréales fourragères est le facteur le plus important dans les industries de l'élevage et de la viande rouge. Ce coût a augmenté de



façon considérable pour de nombreuses raisons (dont la demande accrue d'éthanol) et les producteurs de bétail nord-américains subissent des pertes et d'exceptionnelles tensions liées aux coûts. Les producteurs canadiens font face à des coûts d'aliments plus élevés que leurs homologues américains depuis plusieurs années, ce qui explique qu'ils aient enregistré des profits plus bas ou des pertes plus importantes.

L'impact net est une perte des animaux d'engraissement au profit des États-Unis, tant dans le secteur bovin que porcin. Cela a entraîné une utilisation exceptionnellement faible de la capacité des parcs d'engraissement en Alberta et une baisse significative de l'activité d'engraissement en Ontario et dans les Prairies. En résumé, les impacts nets sont les suivants :

- le prix des bovins d'engraissement, des veaux, des porcs de marché et des porcelets sevrés est plus faible au Canada qu'aux États-Unis;
- les marges des parcs d'engraissement canadiens sont plus étroites que celles des parcs américains en raison des coûts plus élevés des céréales;
- les soumissions des parcs d'engraissement canadiens pour les bovins d'engraissement ou les porcelets sevrés ne sont pas concurrentielles, ce qui entraîne des exportations de ces deux catégories d'animaux vers les États-Unis.

Appréciation du dollar canadien

La rapide appréciation du dollar canadien observée en 2007 et en 2008 est un facteur clé qui a affecté l'industrie de l'élevage et de la viande rouge. Étant donné que les variations du taux de change se répercutent immédiatement sur le prix des animaux et de la viande, l'impact est important. L'appréciation du taux de change entraîne immédiatement une baisse des prix. Lorsque la monnaie se déprécie, comme ce

fut le cas entre 1976 et 2001, c'est l'inverse qui se produit. Les variations du taux de change sont toujours prises en compte dans l'établissement des prix.

L'appréciation du dollar canadien entre 2002 et 2008 a entraîné une chute du prix de la viande rouge et des animaux, ainsi que des marges brutes. Au cours des dix à vingt dernières années, la dépréciation du dollar canadien avait provoqué une augmentation graduelle des profits de l'industrie canadienne par rapport à l'industrie américaine. Par contre, la rapide appréciation a entraîné une baisse rapide des profits.

Ces fluctuations nous amènent à nous poser une question fondamentale : l'industrie canadienne de l'élevage a-t-elle pris son essor en raison de facteurs concurrentiels, comme un rendement supérieur et des coûts inférieurs, ou était-ce principalement en raison d'une dépréciation de la monnaie? Peu importe, il est clair que l'industrie canadienne n'est plus concurrentielle sur le marché américain, les États-Unis étant le concurrent principal du Canada sur le marché national et le marché international. La baisse du dollar canadien avait fortement contribué au développement de l'industrie et l'inverse est également vrai. Un dollar canadien plus fort entraîne sans conteste une baisse de compétitivité de l'industrie de l'élevage et de la viande rouge.

Prix de base et écarts de prix pour les animaux d'élevage

Le prix des animaux et de la viande rouge au Canada est basé sur le prix américain, le taux de change, les coûts de transport et des facteurs locaux. Une augmentation des coûts de transport et de logistique fait en sorte qu'il en coûte plus cher d'expédier des animaux aux États-Unis. Cette situation entraîne également un fléchissement de la structure de prix au Canada. S'il y a augmentation ou diminution de la demande locale d'animaux, il s'ensuivra une augmentation ou une diminution des prix locaux par rapport aux prix américains.

L'augmentation du coût du carburant, les enjeux en matière de logistique, les exigences de la réglementation liés à l'ESB et les problèmes dans les secteurs du conditionnement du bœuf et du porc ont entraîné la réduction des écarts de prix et des prix de base du marché au comptant dans le secteur des bovins et une réduction des contrats dans l'industrie porcine. Une baisse des prix locaux pour les animaux de marché ou engraisés signifie moins de

concurrence pour les engraisseurs de bovins et de porcs, ce qui contribue à une exportation record de bovins et de porcs engraisés.

Défis pour les conditionneurs de porc et de bœuf

Les conditionneurs de porc et de bœuf ont de la difficulté à trouver et à retenir la main-d'œuvre dont ils ont besoin, ce qui a pour résultat une réduction de la capacité d'utilisation, une baisse de la production, une diminution de la valeur ajoutée et, en conséquence, une érosion de la part du marché national et international.

Après le coût du bétail, le coût de la main-d'œuvre représente le principal défi des conditionneurs canadiens. Même de petites différences de salaires entraînent des différences de coûts par tête importantes pour la survie d'une usine. En général, les usines canadiennes doivent offrir des salaires plus élevés que les usines américaines, ce qui contribue à augmenter leurs coûts d'exploitation.

Les conditionneurs de bœuf canadiens ont été touchés par la réglementation mise en place à la suite de la crise de l'ESB. La *Expanded Feed Rule* sur les matières à risque spécifiées (MRS) représente une inquiétude et une contrainte majeure pour les conditionneurs canadiens. Dans le cadre de cette réglementation, il faut un permis pour transporter, accepter et se débarrasser de certains tissus de bovins qui peuvent transmettre l'ESB. Cette réglementation, qui est entrée en vigueur en juillet 2007, a été mise en place afin d'assurer la salubrité des aliments. L'Agence



canadienne d'inspection des aliments (ACIA) peut retracer et maintenir un contrôle continu des MRS et ainsi s'assurer qu'ils n'entrent pas dans les aliments pour le bétail, les aliments pour les animaux domestiques ou les engrais. Ce changement aurait coûté aux conditionneurs de bœuf entre 5 et 6 dollars par tête pour les jeunes bovins et de 10 à 15 dollars pour les bovins plus âgés. Les conditionneurs américains ne sont pas soumis aux mêmes règles et processus.

EPO

L'Étiquetage indiquant le pays d'origine (EPO) est devenu une loi américaine le 30 septembre 2008. La loi sera strictement appliquée après une période de mise en place progressive de six mois. L'EPO renforce de manière sensible les règles d'étiquetage des marchandises concernées, notamment l'information sur le pays d'origine. Bien des incertitudes continuent d'entourer l'impact définitif de l'EPO et celui-ci demeure en bonne partie inconnu. Au mieux, son impact sera neutre. Il est cependant plus probable que la loi aura une influence légèrement négative sur le prix du bétail canadien.

Commerce international

La concurrence internationale se manifeste sur deux fronts :

- Les concurrents à faible coût tels que le Brésil et l'Argentine développent leur capacité de production. Leurs produits arrivent sur le marché sous forme de porc congelé en raison de la distance, ce qui permet aux exportateurs canadiens de se concentrer sur le marché du porc frais.
- Des systèmes intégrés comme ceux dirigés par Smithfield et Danish Crown sont capables de rapidement localiser et établir une capacité de

production, de transformation et de marketing intégrée pour un marché cible.

Il y a toutefois de bonnes nouvelles. La croissance du revenu et l'urbanisation des pays en voie de développement est un moteur important de la croissance actuelle et prévue de la demande internationale de viande rouge. On s'attend généralement à ce que la demande de protéines de viande continue d'augmenter au cours de la décennie. Les secteurs canadiens du bœuf et du porc bénéficieront de cette augmentation de la demande.

L'avenir sera donc caractérisé par une demande accrue qui fera en sorte que la croissance de certaines régions productrices ne se fera pas aux dépens d'autres régions. En d'autres termes, la croissance des exportations de bœuf d'Amérique du Sud ou de porc d'Europe de l'Est n'est pas synonyme d'une baisse des occasions pour le Canada.

Système international ou développements organisationnels

Un examen des structures de l'industrie montre que le secteur porcin est plus avancé que celui du bœuf en ce qui a trait au développement de la chaîne de valeur ou au développement organisationnel. Essentiellement, la production de porc se prête davantage à la concentration et aux systèmes que la production de bœuf. Six chaînes de valeur du porc ont été étudiées. Chacune de ces chaînes comporte un ensemble de caractéristiques uniques et se veut un exemple d'approche bien structurée et systématique en matière de production, de transformation et de marketing. Voici les modèles de chaînes de valeur étudiés.

- **Danish Crown** : une stratégie qui englobe l'ensemble du secteur d'activité et qui est construite sur un modèle de coopération qui existe depuis longtemps au Danemark.
- **Smithfield** : ce modèle industriel très intégré a redéfini l'efficacité et la compétitivité des coûts aux États-Unis et s'est avéré un énorme succès financier, bien qu'il s'expose à des enjeux écologiques en raison des concentrations de bétail.
- **Seaboard-Triumph** : un modèle contractuel dans lequel six groupes de production à grande échelle ont construit une méga-usine et sous-traité la commercialisation des produits à un distributeur d'aliments établi.



- **Meadowbrook Farms** : une petite coopérative de l'Illinois intégrée verticalement qui applique une stratégie axée sur la valeur ajoutée des marchés à créneaux.
- **Agrosuper** : soutenu par le gouvernement chilien qui s'efforce de conclure des accords commerciaux bilatéraux, ce modèle chilien intégré est basé sur une plateforme de qualité exempte de maladie et a permis de développer des relations de fournisseur privilégié avec le Japon, la Corée et la Chine.
- **Sioux Preme Packing** : une entreprise de transformation sur mesure spécialisée qui vise les marchés à créneaux afin de servir des clients et des producteurs ou groupes de producteurs qui cherchent des services de transformation pour répondre aux besoins de leurs clients et leurs marchés.

Dans l'industrie du bœuf, on distingue les types de systèmes ou de chaînes de valeur mentionnés ci-dessous.

- **Programmes de marques** : l'approche la plus commune comprend divers programmes tels que les programmes bien connus de bœuf Angus (viande de bœuf Angus certifiée et viande de bœuf Angus canadienne certifiée). Il existe plus de 100 programmes de ce type dans l'industrie nord-américaine, la plupart initiés par des conditionneurs. Dans le cadre de ces programmes, le processus commence dans l'usine du conditionneur avec la sélection et le triage quotidiens de la viande qui passe par le système.
- **Programmes axés sur l'approvisionnement** : des programmes gérés par des entités individuelles telles que les parcs d'engraissement, les ranchs ou une usine de conditionnement appartenant à un groupe de producteurs déterminés à établir leur place sur le marché. Harris Farms et Creekstone Farms en sont des exemples.
- **Programmes axés sur l'organisation** : des programmes qui visent à réunir une masse critique de fournisseurs ou de producteurs pour développer une marque et une capacité d'approvisionnement uniques sur le marché. C'est notamment le cas de Ranchers Renaissance aux États-Unis, SOVIBA en France et Peter's Farm aux Pays-Bas.
- **Programmes régionaux** : il existe plusieurs exemples de programmes dirigés par des groupes régionaux dans le but de créer un produit différencié qui permet de fidéliser les clients régionaux et locaux, notamment Nebraska Corn Fed, Ontario Corn Fed et Atlantic Tender Beef.

- **Entreprises centrées sur le marketing** : des entreprises professionnelles de marketing et de ventes qui se spécialisent dans le développement d'une clientèle et qui, par la suite, passent des contrats avec des conditionneurs et des producteurs pour fournir ces clients, le plus souvent dans des régions de grande exportation comme l'Australie et le Brésil.

L'observation la plus importante à faire est le manque de développement des modèles de chaînes de valeur ou organisationnels dans l'industrie canadienne de l'élevage. Pour la plupart, les producteurs canadiens de bovins et de porcs ont peu de contacts avec le secteur du conditionnement, en raison de l'approche essentiellement centrée sur les produits qui persiste à ce jour dans ces deux secteurs.

Conclusions

L'augmentation de la production d'animaux d'élevage au Canada sera influencée par quatre ensembles de facteurs clés interdépendants, énumérés ci-dessous.

1. Intrants à des coûts compétitifs

Les principaux intrants sont les céréales fourragères pour la production et la main-d'œuvre pour le conditionnement.

2. Facteurs macro-économiques

Un ensemble de facteurs complexes liés à l'offre et à la demande où la valeur relative du dollar canadien par rapport à celle du dollar américain et d'autres monnaies de fournisseurs concurrentiels est un facteur important.

3. Capacité en marketing

La capacité d'une industrie à développer des stratégies d'approvisionnement différenciées soit par marché, segment de marché ou client spécifique est un aspect à prendre en considération.

4. Capacité organisationnelle

Les infrastructures organisationnelles inhérentes à une industrie et sa capacité à former des chaînes d'approvisionnement qui lient le marché, le secteur du conditionnement et le secteur de la production sont un facteur à considérer.

À la lumière de ces facteurs, la conclusion des auteurs mandatés pour réaliser cette étude est que l'expansion de l'industrie canadienne de l'élevage est improbable. En fait, l'industrie de l'élevage aura beaucoup de mal à être concurrentielle et à fonctionner dans son état actuel.

Il est important de remarquer que l'expansion et le succès des secteurs du porc et du bœuf depuis 1980

sont en grande partie attribuables à deux facteurs principaux :

- la disponibilité de céréales fourragères bon marché – en grande partie un résultat de la réglementation de l'industrie des céréales fourragères de l'Ouest canadien;
- une baisse constante du dollar canadien (de 1976 à 2002).

Ces facteurs ne sont plus un atout pour l'industrie canadienne du bétail. Maintenant, les secteurs du bœuf et du porc font face à deux forces supplémentaires du point de vue concurrentiel :

- le marketing en tant que compétence fondamentale : il est géré par d'importantes multinationales avec des noms de marque reconnus, des programmes de marketing, des accords d'approvisionnement spécialisés, des investissements communs et des forces de vente dédiées, notamment des bureaux dans les principaux marchés cibles du monde.
- la capacité d'organisation des principaux concurrents : au cours des 20 dernières années, des systèmes intégrés riches en ressources, des ententes contractuelles et des chaînes d'approvisionnement spécialisées ont fait leur apparition. En comparaison, les systèmes canadiens de l'élevage semblent moins en mesure de faire concurrence autrement qu'à titre de fournisseurs de produits à faible coût. Cependant, la structure de coûts canadienne ne permet pas à l'industrie de se positionner en tant que fournisseur à faible coût et s'attendre à tirer un rendement de ses investissements.

On ne peut ignorer les effets de la crise financière mondiale qui s'est amorcée à l'automne 2008. Les impacts immédiats de cette crise sur l'industrie canadienne de la viande rouge sont notamment une

baisse de la valeur du dollar, accompagnée par une baisse des prix des aliments pour animaux. Est-ce que la baisse constante du dollar canadien, amorcée à la fin de l'été 2008, se poursuivra? Est-ce que les secteurs du bœuf et du porc canadiens regagneront un peu de ce qui a été perdu lorsque le dollar s'est apprécié ou est-ce que les forces supplémentaires du point de vue concurrentiel, dont on a fait mention ci-dessus, les empêcheront de récupérer leur part de marché? À long terme, la demande des consommateurs pour la viande rouge pourrait aussi changer, en raison de la nouvelle économie mondiale. Les conséquences du repli demeurent inconnues.

Les points forts des autres pays sur le plan de la concurrence sont des atouts que le Canada possède également en abondance. En ce qui concerne les facteurs essentiels tels que la terre arable, le chargement en bétail des pâturages, l'eau fraîche, la santé animale, le climat et l'accès aux marchés, le Canada se dirige vers une position enviable par rapport à la plupart des pays producteurs d'animaux.

Le secteur canadien de l'élevage et de la viande rouge fait face à des défis de taille qui entraîneront vraisemblablement une réduction des activités. Par la suite, les atouts concurrentiels mentionnés ci-dessus permettront au secteur canadien de croître et de progresser. L'industrie devra développer de nouvelles stratégies organisationnelles, de nouvelles compétences en marketing, et s'attaquer au problème crucial que représentent les coûts, tels que ceux des céréales fourragères et de la main-d'œuvre par unité produite.

En résumé, bien que l'industrie des animaux d'élevage et de la viande rouge doive composer avec d'importants enjeux, il y a place à l'optimisme, tel que nous l'avons noté plus haut.

Si vous êtes avides de connaissances qui vous aideront à gérer votre exploitation, appelez-nous. Nos directeurs des relations d'affaires et nos experts en la matière de tout le pays peuvent vous aider.

Préparée pour :

Financement agricole Canada
1800, rue Hamilton C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Téléphone : 1-888-332-3301
Courriel : communications@fac-fcc.ca
www.fac-fcc.ca

Préparée pour :



Mise en garde

Cette étude est offerte à titre éducatif et à fin de référence seulement. L'intention des auteurs est de fournir de l'information et des analyses exactes et utiles. Les renseignements que renferme ce rapport se veulent uniquement l'opinion des partenaires de recherche. FAC ne garantit nullement l'exactitude de l'information contenue dans cette étude. Par conséquent, FAC ne saurait être tenue responsable de toute action ou décision prise par le lecteur à partir de l'information fournie. Cette étude n'est pas destinée à tenir lieu de conseils professionnels.



Financement agricole Canada
Pour l'avenir de l'agroindustrie