

AVANT-PROPOS

Gaz à effet de serre, changement climatique, réfugiés climatiques, désertification, adaptation aux changements climatiques, crise alimentaire, sécurité alimentaire, biodiversité, épuisement des écosystèmes, biomatériaux, agriculture raisonnée, agroforesterie, agriculture intercalaire, organismes génétiquement modifiés (OGM), guerre de l'eau, souveraineté alimentaire, dépendance alimentaire, écologie politique, écologie industrielle, écologie territoriale, crise environnementale, santé environnementale, niveau de vie, qualité de vie, économie circulaire, croissance et décroissance démographiques, empreinte écologique, démocratie participative, responsabilité citoyenne, pacte écologique, mondialisation, Organisation mondiale du commerce (OMC), développement durable, etc.

Il y a quelques années, la plupart de ces termes ou expressions étaient méconnus ou n'existaient tout simplement pas. Ils mettent en perspective non seulement la complexité et l'interdépendance du monde dans lequel nous vivons, mais également les profondes mutations dans lesquelles nous nous trouvons déjà engagés et qui nous amèneront, au cours des prochaines années, à revoir en profondeur nos façons de produire et de consommer.

Dans un tel contexte, les dogmes et les tabous du passé, peu importe dans quel secteur nous œuvrons, nous seront de faible utilité. Il importe donc d'oser les questionner sans compromis, dès aujourd'hui, si nous ne voulons pas être victimes de notre propre force d'inertie face aux multiples mutations que nous sommes appelés à vivre, collectivement et individuellement, à brève échéance.

Pour y parvenir, il s'avère urgent de changer de paradigme et de se doter des moyens qui nous permettront d'exercer un certain contrôle sur le changement et sur l'innovation, et ce, dans le cadre d'approches multisectorielles et d'une culture de la collaboration (approche par processus) plutôt que par silo.



INTRODUCTION

Alors que Nicholas Stern, ancien chef économiste de la Banque mondiale, présentait récemment au gouvernement britannique une étude révélant que le réchauffement climatique pourrait coûter à l'économie mondiale jusqu'à 7 trillions de dollars en l'absence de mesures réglementaires **d'ici 10 ans**. Alors que la majorité de nos agriculteurs vivent des conditions de plus en plus difficiles. Alors que la malbouffe et des aménagements urbains nécessitant l'utilisation de l'automobile génèrent des problèmes de santé publique. Alors que les grands prêteurs institutionnels et assureurs demandent de plus en plus à leurs clients d'évaluer les impacts de leurs émissions de gaz à effet de serre et leur risque carbone. Alors que nous avons créé des dizaines de milliers de molécules dont nous n'avons aucune idée de l'impact sur l'environnement. Alors que, pour la majorité, les changements climatiques se traduiront par des sécheresses ou des inondations plus fréquentes, des épidémies (animales et végétales) de toutes sortes, un rendement agricole amoindri et, pour de rares privilégiés, par d'éventuelles opportunités.

Nous devons reconnaître que nous ressentons un certain inconfort par rapport à la manière dont le ministre semble vouloir aborder la réflexion sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois. En effet, le ministre en déclarant que : « Nous vivons un resserrement continu de l'environnement d'affaires : crise des revenus agricoles; faiblesse [...] hausse des coûts; montée de la concurrence », risque malheureusement de réduire le débat à sa seule logique économique, source de nombreuses problématiques actuelles.





Alors que le temps et les ressources leur faisaient défaut pour approfondir ne serait-ce qu'une des questions soulevées, les auteurs de ce mémoire, face à ce contexte hautement complexe, se sont interrogés sur l'intérêt de leur participation aux travaux de la Commission. Ils en sont arrivés à la conclusion que s'ils n'avaient pas de solutions précises à proposer, ils n'en avaient pas moins la responsabilité d'alimenter la réflexion de la Commission sur les pistes de solution explorées par un certain nombre d'acteurs des milieux agricole, politique et

économique du Bas-Richelieu depuis les trois dernières années.

Notre mémoire portera donc davantage sur les paramètres qui, à notre avis, devraient orienter notre recherche de solutions. Nous aborderons également certains sujets qui, à court terme, touchent à la survie même de la base agricole, élément essentiel à la mise en place de solutions de remplacement au modèle actuel et aux valeurs qui le soutiennent.

Finalement, mentionnons que notre mémoire s'inscrit également dans la lettre et l'esprit de la Loi 118 du gouvernement du Québec sur le développement durable dont le Chapitre 1 précise les dispositions préliminaires :



« 1. La présente loi a pour objet d'instaurer un nouveau cadre de gestion au sein de l'Administration afin que l'exercice de ses pouvoirs et de ses responsabilités s'inscrive dans la recherche d'un développement durable. Les mesures prévues par la présente loi concourent plus particulièrement à réaliser le virage nécessaire au sein de la société face aux modes de développement non viable, en intégrant davantage la recherche d'un développement durable, à tous les niveaux et dans toutes les sphères d'intervention, dans les politiques, les programmes et les actions de l'Administration. Elles visent à assurer la cohérence des actions gouvernementales en matière de développement durable, ainsi qu'à favoriser l'imputabilité de l'Administration en la matière, notamment par le biais des contrôles exercés par le commissaire au développement durable en vertu de la Loi sur le vérificateur général (L.R.Q., chapitre V-5.01).

« 2. Dans le cadre des mesures proposées, le *développement durable* s'entend d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. »



VISION

Une agriculture à échelle humaine, respectueuse des femmes et des hommes qui la pratiquent, des communautés où elle s'exerce et de l'environnement qui la soutient.

L'agriculture, tout comme l'eau et l'air que nous respirons, constitue bien plus qu'un objet de commerce. En ce sens, nous constatons que ses fondements actuels tels qu'en font la promotion la très grande majorité des acteurs internationaux,



nationaux ou même locaux ne peuvent plus être soutenus parce qu'ils sont non viables à court ou à long terme. Les difficultés que vivent actuellement plusieurs secteurs de notre industrie ainsi que l'incapacité de l'OMC à conclure une entente sur les échanges agricoles en est une démonstration éclatante. En ce sens, nous croyons qu'il est plus que temps que nos leaders, tant politiques que syndicaux, fassent la promotion, ici et ailleurs, d'une approche de l'agriculture davantage axée sur la coopération et la diversité que sur la compétition et la surspécialisation et ayant un comportement moins prédateur face à l'environnement. En d'autres termes, nous considérons que nous devons remettre l'être humain au centre de l'activité agricole et de ses finalités.

Proposition 1

Se doter d'une vision du secteur agricole et agroalimentaire qui correspond aux nouveaux enjeux de société auxquels nous sommes confrontés et sur laquelle le gouvernement et les différentes parties prenantes pourront s'appuyer à long terme pour développer et mettre en œuvre des solutions de rechange au modèle actuel.



MODÈLE

Un modèle qui responsabilise toutes les parties prenantes, basé sur l'innovation multisectorielle et pas uniquement dans le volet technologique, soutenu par une culture d'amélioration continue visant la performance globale (multicritères) des entreprises et des organisations du secteur.

Bien que les mutations en cours accélèrent le processus de changement, il est bien évident que nous ne pourrions transformer les structures, les pratiques agricoles, les règles de commerce et le type de relations entre les parties prenantes qui nous régissent du jour au lendemain. C'est pourquoi il est si important **d'encourager l'innovation et d'orienter rapidement l'affectation**

des ressources en ce sens, de façon à soutenir le développement de nouveaux modèles de référence qui pourront inspirer de nouvelles initiatives et offrir une solution de remplacement aux politiques et pratiques actuelles. Dans cette perspective, le développement



de **compétences transversales** auprès des agriculteurs eux-mêmes, des décideurs de différents niveaux et des professionnels des différents secteurs concernés (agricole, développement économique, politique, social et environnemental) devront également faire l'objet d'une attention particulière. Cette approche interdisciplinaire interpelle directement les institutions d'enseignement et commande donc, à brève échéance, des interventions rapides auprès des décideurs politiques en particulier puisqu'ils sont les seuls en mesure d'orienter différemment les politiques, les institutions, les structures actuelles et les ordres professionnels.



Ce volet de notre réflexion a particulièrement été alimenté par l'expérience que nous tirons de la création de la Table de concertation agroalimentaire du Bas-Richelieu (approche pluridisciplinaire) il y a trois ans. Mise en place par la section locale de l'Union des producteurs agricoles (UPA), la Table permet à des représentants de l'UPA, du Club agroenvironnemental Lavallière, de la relève agricole, du Centre local de développement (CLD), de la Société d'aide au développement de la collectivité (SADC), du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), du Technocentre en



écologie industrielle et de la Municipalité régionale de comté (MRC) de se rencontrer périodiquement et de développer progressivement une culture de coopération plutôt que de confrontation afin de trouver des solutions aux différents enjeux propres au milieu agricole et à la

collectivité du Bas-Richelieu. À titre d'exemples, citons la participation de représentants du milieu agricole à l'élaboration du Plan stratégique de la MRC, l'élaboration de plans stratégiques pour la relève agricole et la section locale du syndicat de l'UPA, les rencontres d'information sur les crédits d'impôt à la R-D pour les agriculteurs, les visites et les conférences pour découvrir les initiatives des agriculteurs d'autres régions (Bœuf Nature, Bœuf de Canton, Qualiporc, SIAL), les rencontres de réseautage entre les producteurs agricoles et les transformateurs en vue de développer conjointement de nouveaux produits de niche.

Notre brève expérience nous amène à conclure que nous ne pouvons plus nous satisfaire de changements cosmétiques et qu'une approche multisectorielle fondée sur la coopération, les principes de l'amélioration continue, la recherche de cohésion et la convergence des efforts et des ressources dans la recherche



de solutions, bien que plus exigeante, demeure un facteur déterminant pour le succès de projets précurseurs de solutions adaptées aux nouveaux défis de notre société. En d'autres termes, nous devons **développer une approche par résultats plutôt que par fonction.**

Un enjeu majeur consiste donc à créer de nouveaux espaces qui permettent et favorisent l'expérimentation. Dans cette perspective, il importe de réduire les contraintes structurelles et réglementaires de façon à augmenter la capacité d'initiative et la tolérance au risque des décideurs et intervenants de différents niveaux décisionnels, en reconnaissant leur droit à l'erreur comme fondement à la mise en place d'une culture de l'amélioration continue.

Proposition 2

Revoir les politiques, les programmes et l'affectation des ressources de façon à créer de nouveaux espaces favorables à l'innovation et à l'expérimentation **multisectorielle**, et ce, dans le but de développer progressivement une culture axée sur la coopération et non sur la compétition.

Proposition 3

Adapter le cadre réglementaire et budgétaire des différents ministères et organismes de façon à pouvoir soutenir, à long terme, des projets pilotes issus des instances ou des organismes locaux.



MOYENS

Des structures et des outils flexibles orientés vers l'innovation et capables d'adaptation rapide face aux mutations du milieu social, environnemental et économique.

« Le changement est par définition une source de très grande frustration. Il engendre une remise en cause, grande ou petite, qui perturbe les pratiques et entre en conflit avec ce qu'on sait bien faire et donc ce qu'on aimerait continuer à faire. Comprendre quelle est la nature de la frustration est une belle façon de commencer pour déterminer comment la réduire et susciter la coopération ».¹

Alors que peu de personnes sont actuellement convaincues de l'urgence, voire de la pertinence d'envisager des changements en profondeur, il faut s'attendre à de multiples formes de résistance de la part de tous les groupes concernés. Face à cette situation,



deux solutions s'offrent à nous. Attendre une crise majeure ou se doter d'une véritable stratégie de gestion du changement et de l'innovation. Encore une fois, notre expérience à petite échelle nous indique qu'il vaut mieux être proactif que réactif. Il faut toutefois reconnaître que cette façon de faire est plus exigeante et demande de la détermination, de la constance et un engagement inébranlable de la part de nos leaders.

Au-delà des analyses, des politiques, des programmes, des recommandations conjoncturelles ou des intérêts particuliers, **l'élaboration d'une stratégie de**

¹ Taïeb Hfsi et Christiane Demers, *Comprendre et mesurer la capacité de Changement des organisations*, 2003, p. 264



gestion du changement, qui fait sens et qui est soutenue par des acteurs clés et engagés provenant de différents secteurs, demeure l'élément déterminant pour l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois. À cet effet, **la constitution d'un observatoire portant sur les nouvelles pratiques** du secteur nous apparaît comme un des outils à élaborer pour soutenir et alimenter la mise en œuvre de la future stratégie et une réflexion continue des différents acteurs. De façon plus spécifique, la future stratégie devrait comporter les éléments suivants :

- ◆ Où va-t-on?
- ◆ Comment va-t-on y aller?
- ◆ Pourquoi doit-on y aller?
- ◆ Quels sont les résultats recherchés à court, moyen et long terme?
- ◆ Comment les différentes parties prenantes seront-elles considérées?
- ◆ Comment pourront-elles contribuer?
- ◆ Comment seront-elles soutenues?

Alors qu'on souhaiterait généralement être arrivé avant d'être parti et que la tentation d'emprunter le chemin le plus court est forte, prendre le temps de répondre à ces questions est fondamental pour assurer une mobilisation croissante autour des enjeux identifiés. Dans le contexte où les trois derniers éléments nous semblent déterminants dans une stratégie de gestion du changement, **une équipe multidisciplinaire de soutien** aux groupes ou aux individus désireux de développer des initiatives (*bottom to top*) qui peuvent servir de projets pilotes devrait être mise en place en appui à l'observatoire afin de les multiplier et d'en favoriser l'appropriation par le plus grand nombre.



Proposition 4

Créer un observatoire sur l'adaptation des secteurs agricoles et agroalimentaires aux nouveaux enjeux sociaux, environnementaux et économiques afin de faire connaître les acquis, d'ici et d'ailleurs, concernant l'élaboration ou la mise en place de politiques ou d'initiatives qui visent à faciliter notre adaptation aux profondes mutations en cours ou à venir.

Proposition 5

Afin de permettre à la société québécoise d'être proactive et de faciliter son adaptation face à la multiplication et à la complexification des enjeux du secteur, **élaborer et mettre en place, avec le soutien des acteurs les plus sensibles à la nécessité de l'innovation, une stratégie de gestion du changement et de l'innovation.**



ENJEUX À COURT TERME

La *Presse Affaires* titrait récemment un article « Les dangers de la productivité », où l'on pouvait lire sur l'économie américaine :

« On détruit les entreprises mais on est incroyablement productif! Ces gains de productivité sont des pertes. Car une fois les produits écoulés pour gonfler le « stock » et le savoir-faire des travailleurs et des cadres disparus, ces entreprises risquent de se retrouver sans « stock ». Ça c'est beaucoup plus inquiétant que les statistiques récentes sur la productivité québécoise ».²

Et un peu plus loin :

« Cela dit, le Québec doit faire face à d'énormes défis, notamment en raison de la mondialisation de l'économie et de la stagnation de sa démographie. La pire réponse à ces défis serait de copier nos voisins du Sud pour demeurer compétitifs et plus productifs. La meilleure compétition consiste à ne pas entrer en compétition, mais à plutôt miser sur ce qui nous distingue, sur nos forces ».³

Si on appliquait ce constat à la réalité de notre secteur agricole, cela se traduirait, entre autres, par la diminution constante du nombre de fermes familiales et la difficulté voire l'impossibilité, dans de trop nombreux cas pour la relève agricole, d'acquérir un lopin de terre ou le patrimoine familial. Cette situation est des plus préoccupantes si l'on désire maintenir les « stocks » nécessaires pour développer des solutions de remplacement viables au modèle productiviste. Mais une question demeure, peut-il y avoir d'autres choix? À notre avis, oui.

Pour illustrer notre propos, et sans prétendre posséder la réponse à tous les enjeux soulevés, nous donnerons trois exemples locaux de succès reposant sur l'innovation, la R-D et la recherche de valeur ajoutée.

² Entrevue avec Henry Mintzberg, La *Presse Affaires*, le 10 février 2007, p. 5

³ Idem



Les productions maraîchères Alain Beaudin et Isabelle Palardy.

Les propriétaires de l'entreprise, créée en 1999, mettent en valeur trois des dix hectares qu'ils possèdent, en rotation, pour produire des fines herbes qu'ils écoulent sur le marché montréalais. Malgré un faible investissement en matière d'équipement et les aléas de la température, cette jeune famille est en mesure



de s'assurer des revenus qui répondent à ses besoins et d'envisager des investissements supplémentaires afin de transformer elle-même une partie de sa production et de créer davantage de valeur.

La ferme Pierre et Paul Caplette. Outre des pratiques environnementales exemplaires et une forte propension à l'innovation, cette ferme de 340 hectares



(la ferme modèle est de 300 hectares pour un producteur) permet de faire vivre 2,5 familles. Leur secret? Une production à forte valeur ajoutée, constituée de grains de semence, de grains I.P. (identité préservée) et de grains santé. Les propriétaires regardent actuel-

lement avec l'aide d'une ressource compétente comment ils pourraient bénéficier de crédits d'impôt à la R-D et ainsi voir leurs efforts soutenus en innovation récompensés.



La Fromagerie Polyethnique inc. a littéralement exploité un nouveau marché en produisant des fromages arabes selon les recettes originales. D'une production artisanale, la fromagerie, copropriété de Jean-Pierre Salvas et des frères Latraverse, est passée à une production industrielle, il y a trois ans, afin de répondre à une demande croissante. Avec ses 22 employés, l'entreprise constitue l'employeur le plus important de la municipalité de Saint-Robert qui compte une population de 1922 habitants. L'entreprise contribue ainsi directement à la vitalité de son milieu et au maintien de jeunes familles en milieu rural. Soucieuse de l'environnement, l'entreprise a encouragé deux de ses employés à participer, en 2005-2006, à un Enviro Club mis en place par la SADC du Bas-Richelieu. Outre le développement de leurs compétences en matière d'environnement, le projet leur aura permis d'améliorer leur procédé de traitement des eaux usées et d'entreprendre, à plus long terme, une démarche d'amélioration de leur performance environnementale.



CONCLUSION

Comme vous avez pu le constater à la lecture de notre mémoire, notre approche, ne serait-ce que de faire un mémoire collectif, n'est pas tout à fait traditionnelle, ce qui nous permet d'affirmer que l'expérience de la Table de concertation agroalimentaire du Bas-Richelieu constitue certainement l'embryon de ce qui pourrait être fait différemment. En ce sens, nous souhaitons que d'autres régions du Québec nous imitent et explorent de nouvelles avenues.

Cela dit, les enjeux sont complexes et nous vivons dans un monde d'interdépendance. Malgré les difficultés que cela suppose, nous croyons non seulement qu'il est possible de faire autrement, mais que nous en avons l'obligation. Toutefois, cela ne pourra se faire sans un changement de perspective. Le but de ce mémoire était d'en explorer les nouveaux paramètres. Conscients que nous l'avons fait de façon très superficielle, nous invitons les membres de la Commission à venir nous rencontrer pour approfondir les différents sujets que nous avons abordés dans le présent mémoire. Nous pourrons, à cette occasion, leur faire connaître davantage les diverses expériences en cours et comment, ensemble, nous acteurs de la communauté bas-richeloise comptons progresser.



SIGNATAIRES

Syndicat de base de l'UPA

Martin Cournoyer, président

Club agroenvironnemental Lavallière

Philippe Rochat, président

Relève agricole Sorel-Tracy

Martin Lachapelle, président

Table de concertation agroalimentaire

Alain Beaudin, président

MRC du Bas-Richelieu

Olivar Gravel, préfet

Société d'agriculture de Richelieu

Jacques Pelletier, vice-président

SADC du Bas-Richelieu

Gratien LeBel, président

CLD du Bas-Richelieu

Françoise Richer, présidente

Technocentre en écologie industrielle

Hélène Gignac, présidente

