



Centre de référence en agriculture  
et agroalimentaire du Québec

*Un vaste réseau de 522 membres experts réunis au sein de 41 comités et commissions*

*Le CRAAQ, la référence en matière de...  
... Concertation, Diffusion, Information, Innovation*





# **DU MODE « SILOS » PASSONS AU MODE « RÉSEAUX »**

**Mémoire présenté à la**

**Commission sur l'avenir de l'agriculture  
et de l'agroalimentaire québécois (CAAAQ)**

**par le  
Centre de référence en agriculture  
et agroalimentaire du Québec (CRAAQ)**

**Juin 2007**



## TABLE DE MATIÈRES

<b>Avant-propos .....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Présentation du CRAAQ.....</b>	<b>8</b>
Mission .....	8
Historique .....	8
Membres .....	8
<b>2. Transfert de connaissances.....</b>	<b>10</b>
L'importance de la connaissance.....	10
Le partage de la connaissance .....	10
La diffusion de cette connaissance .....	11
<i>Solutions proposées en matière d'élaboration, de partage et de transfert de savoir .....</i>	<i>12</i>
L'importance de l'expertise .....	12
<i>Solutions proposées en matière d'expertise .....</i>	<i>14</i>
Le travail en réseau.....	14
<i>Solutions proposées pour le travail en réseau.....</i>	<i>15</i>
<b>3. Financement .....</b>	<b>15</b>
<i>Solutions proposées à l'égard du financement.....</i>	<i>16</i>
<b>Conclusion .....</b>	<b>17</b>
<b>Annexe 1 .....</b>	<b>19</b>
Clientèle du CRAAQ .....	20
Une expertise qui a fait ses preuves au fil des années .....	20
Projets d'envergure en partenariat avec le milieu .....	21
Activités de diffusion du savoir .....	21
Groupe corporatif 2007-2009.....	22
<b>Annexe 2 .....</b>	<b>23</b>
Commentaires et propositions des comités du CRAAQ.....	23
Comité apiculture .....	24
Comité bovins de boucherie.....	26
Comite cultures en serre .....	27
Comité gestion de l'entreprise agricole.....	29
Comité Références économiques .....	30
Comité services-conseils.....	33



## Avant-propos

Nous vivons à une époque en perpétuelle évolution; les changements climatiques, la protection de l'environnement, le développement durable, les énergies renouvelables, la biodiversité ne sont que quelques-unes des transformations majeures auxquelles les générations d'aujourd'hui et à venir devront s'adapter.

Il en va de même pour les secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Année après année, les préoccupations et les problématiques vécues par les entreprises agricoles et agroalimentaires sont de plus en plus cruciales : la protection des cours d'eau, la préservation des sols, la cohabitation, la relève, la crise des revenus de la majorité des entreprises agricoles et la mondialisation sont autant de défis auxquels les entreprises seront appelées à faire face.

C'est dans un tel contexte que le **transfert** et la **diffusion des connaissances** prennent toute leur importance!



## Introduction

Au cours des trente dernières années, grâce aux nouvelles connaissances technologiques et au partage d'expertise, de grands avancements ont été réalisés dans les secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire au Québec, et une variété impressionnante de nouveaux produits et de nouvelles technologies ont vu le jour. Cela s'est traduit certes par des taux de productivité plus élevés, mais les revenus n'ont pas toujours été au rendez-vous. En effet, les prix des denrées agricoles ont connu peu de hausses contrairement à ceux des intrants et des fournitures. Bien que les conditions générales des entreprises agricoles et agroalimentaires aient connu une amélioration, il n'en a pas été de même pour les conditions économiques de la majorité des entreprises. Dans plusieurs secteurs, le phénomène de croissance de la taille des entreprises et de leur concentration semble une tendance lourde, et avec lui, les problématiques auxquelles sont confrontés les entrepreneurs se complexifient. En marge de cette tendance, plusieurs entreprises agricoles développent de nouveaux créneaux ou des produits de spécialités, font un marketing différencié de leurs produits en misant sur la proximité, sur leur terroir, sur la valeur ajoutée. L'exploitation de ces nouvelles avenues nécessite plusieurs habiletés et connaissances au niveau de la production, de la transformation, de la commercialisation et du marketing.

De par sa nature même, le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ) soutient et contribue à l'avancement et à l'innovation de ces entreprises agricoles et agroalimentaires québécoises en donnant accès à des connaissances, à l'expertise et à des outils élaborés et validés par des experts membres du CRAAQ.

La création de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire du Québec (CAAAQ) permet donc à notre organisation d'exposer et de mettre en lumière une situation de plus en plus préoccupante, celle du rôle primordial de la concertation de l'expertise, de la « construction » des connaissances, de leur transfert et de leur diffusion.

*« Il n'existe pratiquement plus de problèmes agricoles assez simples pour qu'un homme puisse les résoudre seul. »*

*« La collaboration entre chercheurs, spécialistes, vulgarisateurs et cultivateurs est essentielle au progrès de notre agriculture, qu'il s'agisse de technique, de progrès économique ou de progrès culturel. Chacun doit assumer sa part de responsabilité. Chacun doit « assumer le milieu ». Mais la collaboration ne sera efficace que si chacun, à son niveau, est compétent. »*

Référence : Maurice Carel professeur à l'Université Laval, extrait d'une publication écrite en 1964

Bien que ces propos aient été écrits il y a plus de 40 ans, ils demeurent encore très actuels et surtout très pertinents.

Dans le but de bonifier cette réflexion, quelques membres experts de comités et commissions du CRAAQ présentent à la CAAQ des préoccupations plus spécifiques à leur secteur d'activité (voir annexe 2).

## 1. Présentation du CRAAQ

Le CRAAQ est un organisme à but non lucratif mandaté par les organisations agricoles et agroalimentaires québécoises et le MAPAQ. Son modèle unique et performant de « diffuseur du savoir » fait l'envie des autres provinces canadiennes. Sa formule de partenariat assure la concertation et le réseautage de plus de 200 organismes par le biais de 522 membres experts réunis au sein de 41 comités et commissions, touchant à autant de domaines d'expertise et d'intervention.

Grâce à une approche unique de concertation, les membres experts mettent en commun leur savoir, partagent les priorités d'intervention et identifient des solutions qui tiennent compte des impératifs et des préoccupations de chacun, et ce, afin de **transmettre des connaissances intégrées, de concevoir et diffuser des outils de référence et de réseautage en agriculture et agroalimentaire**. La diffusion de ces connaissances se fait par l'entremise de colloques ou des journées d'information, de publications et d'outils Web.

Le CRAAQ est appelé à participer à plusieurs projets en appui aux conseillers et aux professionnels des secteurs agricole et agroalimentaire (voir annexe 1). Il se voit également confier par des organisations des mandats spécifiques pour la réalisation d'activités, d'outils et de publications qu'ils soient Web ou non.

Le CRAAQ diffuse une expertise de qualité et une information crédible accessibles à tous. Plus de 20 000 clients, parmi lesquels des producteurs agricoles, des intervenants et des conseillers en agriculture et agroalimentaire utilisent ses produits.

### Mission

« Par des activités de veille, de concertation et de diffusion du savoir, contribuer à l'innovation, à la performance et au rayonnement des entreprises des secteurs agricole et agroalimentaire dans une perspective de développement durable ».

### Historique

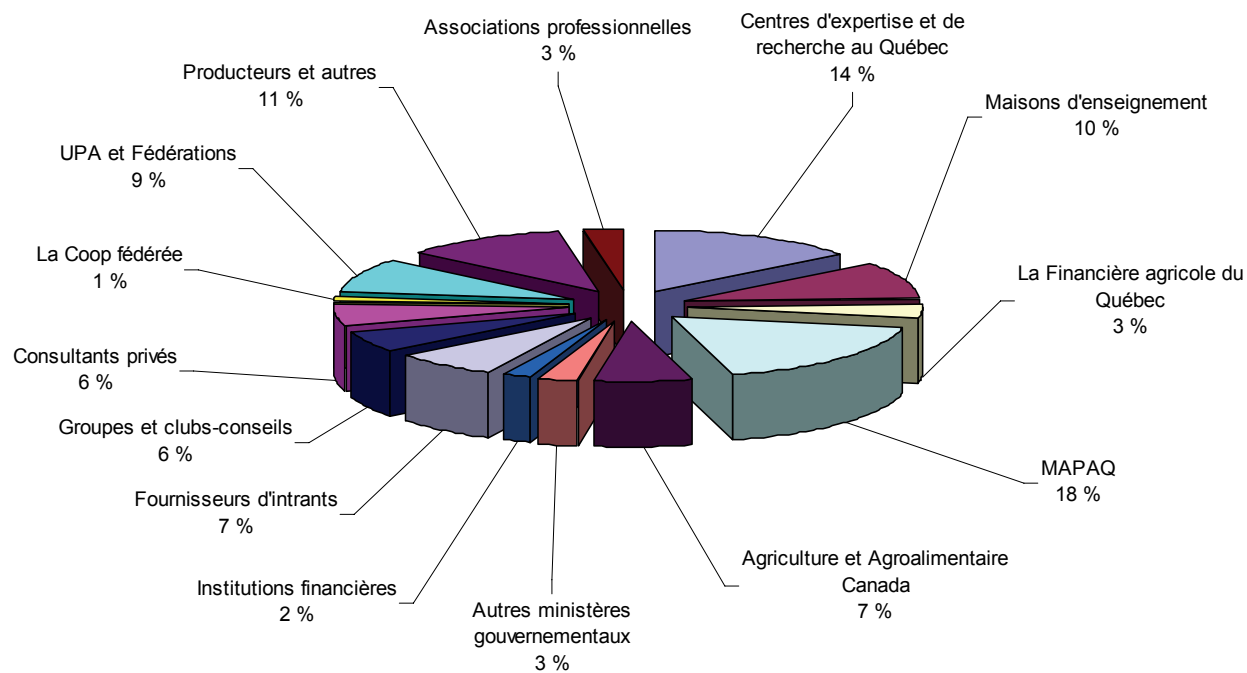
Le CRAAQ est un vaste réseau d'experts issu du regroupement, en avril 2000, du Conseil des productions animales du Québec (CPAQ), du Conseil des productions végétales du Québec (CPVQ) et du Groupe de gestion et d'économie agricoles (GÉAGRI). Avant la fusion, ces derniers existaient déjà il y a 20 et 30 ans et avaient comme mission de favoriser la concertation, la diffusion et le transfert de la connaissance. Le savoir-faire et l'expertise du CRAAQ existent donc depuis plusieurs années!

### Membres

Le CRAAQ est fier de pouvoir compter sur l'appui de membres partenaires, tels que le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), Agriculture et Agroalimentaire Canada, La Coop fédérée, La Financière agricole du Québec, l'Union des producteurs agricoles. Ainsi, les cinq grands leaders agricoles et agroalimentaires sont réunis au sein du conseil d'administration du CRAAQ. Le CRAAQ bénéficie aussi de l'appui de ses 22 membres associés; il peut ainsi poursuivre la réalisation de ses mandats.

Le CRAAQ, c'est aussi les 522 membres experts regroupés au sein de 41 comités et commissions. Ces experts proviennent du milieu des produits et services, de la recherche ou de la vulgarisation. Ils sont, entre autres, des dirigeants d'entreprises agricoles, des agronomes, des chercheurs, des formateurs, des conseillers sur le terrain et des conseillers d'autres secteurs.

## Membres experts du CRAAQ 2006-2007



**Nombre total de membres : 522  
en date du 22 mai 2007**

## 2. Transfert de connaissances

### L'importance de la connaissance

La recherche, la veille technologique, le transfert de connaissances sont à la source même des gains de productivité, de la diversification des produits, de la création de nouvelles techniques de production, de l'élaboration de solutions adaptées aux problèmes rencontrés par les entreprises de toutes sortes. Non seulement le transfert de connaissances soutient-il les entreprises agricoles et agroalimentaires, mais il contribue au démarrage et à la mise en place de nouvelles productions en émergence ou en plein développement et à la création de valeur ajoutée.

L'acquisition de la connaissance permet aux entreprises agricoles d'augmenter les rendements par l'utilisation de nouvelles variétés, de nouvelles pratiques ou autres techniques, de diminuer les risques (pathogènes, financiers et autres), d'utiliser des technologies plus adéquates, d'adopter des pratiques qui respectent l'environnement et de multiplier les chances de succès au démarrage, d'adopter de nouvelles pratiques de mise en marché et de « packaging » de produits, autant d'aspects positifs pour elles-mêmes, leurs partenaires financiers et leurs pairs.

Pour assurer la pérennité et le développement de leurs entreprises, les producteurs agricoles se doivent d'avoir accès d'une part, à une information de pointe que ce soit en matière de connaissances techniques ou de compétences génériques et, d'autre part, au soutien et à l'appui de conseillers agricoles bien formés.

Les conseillers agricoles, de leur côté, doivent pouvoir participer à des activités de formation reconnues et avoir accès à des services et à des outils diversifiés afin d'approfondir leur expertise et développer leur savoir-faire et leur savoir-être. Cette information de pointe, qu'elle soit utilisée par les producteurs ou par leurs conseillers agricoles, est donc la clé de la réussite de toute entreprise agricole et agroalimentaire dans le contexte actuel.

À cet égard, le CRAAQ joue un rôle majeur. Les activités que constituent ses colloques sont très prisées par les organisations agricoles et agroalimentaires, les institutions financières et les organismes publics et parapublics et ils reconnaissent ces activités comme faisant partie intégrante du plan de formation de leurs ressources humaines. Il en est de même pour l'Ordre des agronomes du Québec qui reconnaît les activités du CRAAQ dans sa Politique de formation continue.

**Si quelque chose fait l'unanimité dans le milieu, c'est bien l'importance de la diffusion et du transfert de connaissances pour la performance et la pérennité des entreprises agricoles. Nul besoin d'ajouter que toutes les mesures d'appui mises en place en transfert du savoir sont, comme celles en recherche et en innovation, des mesures reconnues par l'Organisation mondiale du commerce (OMC) comme des mesures vertes.**

D'ailleurs, plusieurs pays compétiteurs sur le marché mondial positionnent leur agriculture « comme principal fleuron d'une nouvelle société de la connaissance ». On y voit le ratio travailleurs au champ : travailleurs de bureau (ingénieurs, chercheurs, agronomes, analystes, agents de veille, agents commerciaux, etc.) s'inverser drastiquement. Comme le mentionne M. Gropocopatel, le roi du soya argentin, « auparavant, nous étions 100 dans les champs et 10 dans les bureaux, aujourd'hui nous sommes 10 dans le champ et 100 dans les bureaux ». À l'ère de l'économie du savoir, les entreprises qui vont se démarquer sont celles qui vont savoir AVANT les autres.

### Le partage de la connaissance

Avant et depuis la fusion, le vaste réseau d'experts du CRAAQ n'a cessé de contribuer à l'innovation et à la pérennité de l'ensemble des secteurs agricole et agroalimentaire au Québec. De plus, avant la fusion, les membres experts avaient aussi le mandat de conseiller le ministre sur les orientations de développement et sur sa politique agricole et agroalimentaire. Les membres experts des différents comités et commissions continuent d'offrir volontairement une information de pointe qui tient compte des impératifs et des préoccupations de chacun. Cette information permet d'enrichir les contenus afin d'élaborer des solutions adaptées aux problèmes soulevés par chaque secteur. L'accroissement des échanges et la mise en commun de l'information par les différents générateurs de connaissances permettent de construire, de bonifier, de compléter l'information de pointe à diffuser.

Les comités d'experts sont motivés par un seul but commun : faire avancer la connaissance pour mieux développer les secteurs agricole et agroalimentaire. **En regardant un problème sous un seul angle, on trouve une solution; en regardant un problème à plusieurs sous différents angles, on trouve LA solution.** Cette différence de point de vue, cette richesse de contenus et cette complémentarité de l'expertise sont l'essence même du CRAAQ et c'est pour cette raison que **la participation de tous est essentielle.** À cet égard, l'expertise des conseillers et professionnels du secteur privé a toujours été appréciée et reconnue. Leur participation à ce partage collectif de connaissances est toujours aussi souhaitée et attendue.

Les nombreux comités et commissions du CRAAQ offrent donc une tribune exceptionnelle d'échanges et de maillages qui facilite le partage de la connaissance, et ce, dans le but de poser des actions concertées répondant aux besoins de la collectivité agricole. Le CRAAQ, avec ses 522 membres experts, constitue un lieu unique et essentiel pour les intervenants du milieu. Nulle autre organisation n'offre cette possibilité, ni n'a la capacité de rallier les experts de toutes provenances, tant du milieu de la recherche, de la production, du service-conseil et de la formation, et ce, que ce soit du secteur privé, des organisations de groupe ou du secteur public. D'ailleurs, depuis la fusion, plusieurs comités ont vu le jour dans de nouveaux secteurs. Aussi, des groupes existants ont cru bon de rejoindre les rangs du CRAAQ, démontrant ainsi leur volonté d'avoir une formule permettant la concertation, tout en bénéficiant du support pour réaliser des projets nécessitant une approche multidisciplinaire (agrotourisme, énergie, qualité des semences, etc.).

De nombreuses actions en termes de pratiques d'avant-garde, de projets de recherche et de transferts technologiques sont menées en région, au sein de compagnies privées, dans les centres de recherche, les clubs de production et les clubs techniques. Ces actions sont toutes intéressantes et plusieurs sont profitables. Cependant, ces initiatives restent bien souvent inconnues des professionnels ou d'autres entreprises, faute de ne pas bénéficier d'une diffusion adéquate. Il faut encourager et faciliter, pour ces promoteurs et initiateurs de projets, la diffusion des travaux qu'ils réalisent et les résultats obtenus.

En reconnaissant la paternité aux promoteurs de ces actions, le CRAAQ pourrait devenir ce diffuseur de « bonnes initiatives », le lieu d'entreposage et de transfert de toutes ces innovations. Avec les années, le CRAAQ a développé des outils et des moyens pour faire connaître et retransmettre un très grand nombre d'innovations aux utilisateurs potentiels. À cet effet, pensons aux quelque 150 conférences diffusées annuellement et aux 25 banques d'informations sectorielles d'Agri-Réseau avec ses 85 000 utilisateurs par mois et ses 6 500 documents. Ces banques ont démontré leur performance tant au niveau de l'achalandage que de la facilité de repérage. La nouvelle clé de classement développée par le CRAAQ devient aussi un incontournable en matière d'indexation de contenu.

## La diffusion de cette connaissance

Plusieurs moyens peuvent être utilisés pour la diffusion du savoir et pour faciliter l'accessibilité à de l'information de pointe : les événements, les conférences, les formations, les publications, les démonstrations sur le terrain, les journées de champ, les documents sur le Web, les discussions avec un ou des experts, ou encore les conseillers agricoles eux-mêmes qui, lorsqu'ils rencontrent des producteurs, expliquent les façons de procéder de telle ou telle autre nouvelle pratique. Tous ces moyens contribuent à l'acquisition de nouvelles connaissances pour assurer le développement des secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire.

Le CRAAQ utilise, encourage et permet, entre autres, aux entrepreneurs, conseillers agricoles, consultants, fournisseurs et financiers d'avoir accès à des références tant aux plans techniques, technico-économiques et agroenvironnementaux qu'en matière de gestion ou de mise en marché. Les quelque 20 000 clients du CRAAQ bénéficient de produits tels que les colloques, les publications, les outils Web, les références économiques et Agri-Réseau.

Plus les organisations impliquées dans la diffusion des connaissances offriront des produits et des services de qualité, meilleures seront les performances des entreprises agricoles et les connaissances de leurs conseillers.

## ***Solutions proposées en matière d'élaboration, de partage et de transfert de savoir***

- Afin de miser sur l'information et la formation continues des agriculteurs, un peu comme le fait La Financière agricole du Québec avec son programme d'appui à l'encadrement qui reconnaît les colloques et les publications comme dépenses subventionnées, les concepteurs de programmes de subvention ou d'aide aux agriculteurs, qu'ils soient fédéraux ou provinciaux, devraient inclure un volet incitatif et finançable pour l'acquisition ou la mise à jour de nouvelles connaissances, soit par l'achat de publications, d'abonnements à des publications ou références ou de participation à des formations ou à des journées d'information ayant des contenus reconnus pour leur qualité.
- Mettre en place un réseau coordonné de vulgarisateurs à l'affût des contenus porteurs d'innovation qui pourrait assurer la vigie, réaliser l'inventaire des travaux de recherche et d'essais effectués, faire la « synthèse » des contenus et assurer leur diffusion dans les outils et moyens de transfert reconnus.
- Exhorter les générateurs de connaissances à utiliser les outils de diffusion existants qui ont démontré leur performance, comme Agri-Réseau, pour véhiculer leurs contenus.
- Inciter les générateurs de connaissances à utiliser la clé de classement et d'indexation développée par le CRAAQ afin d'uniformiser la structuration de leurs informations, ce qui facilitera, tant pour les organisations que pour les utilisateurs, le classement, le repérage et l'utilisation des informations.
- Reconnaître le professionnalisme des ressources du secteur privé, inciter, favoriser et relancer leur implication afin qu'ils reviennent autour des tables d'experts du CRAAQ.

## **L'importance de l'expertise**

Les prochaines années annoncent le départ massif à la retraite d'experts et de professionnels, posant ainsi des défis tels que le transfert de connaissances, le partage du savoir, la rareté d'expertise pour l'ensemble des secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire.

L'expertise du MAPAQ disparaît peu à peu. La retraite venue, il arrive trop souvent que les connaissances et les acquis de ces experts n'aient pas été transmis. Il s'agit d'une perte importante pour le monde agricole et la future génération, tant au niveau de l'expertise comme telle qu'au niveau de la diversité de cette expertise. Les nombreux départs à la retraite, la réduction des effectifs, la surcharge de travail, la rareté des ressources humaines spécialisées diminuent la disponibilité et l'implication volontaire des experts au sein des comités et commissions. De plus, la réorganisation des services-conseils basée sur les livrables de la prestation de services réduit la disponibilité des conseillers pour des activités non rémunérées, telles le partage de connaissances. Il faut contrer cette perte d'expertise au sein des comités et commissions du CRAAQ.

De plus, les secteurs en émergence et les créneaux de spécialités, tout comme ceux représentant peu de volume d'affaires pour le secteur privé, n'ont peu ou pas d'experts pour les appuyer. En effet, souvent les seuls experts attirés à ces productions ou secteurs étaient issus ou financés par le secteur public. Avec la réduction et le faible remplacement des ressources humaines dans la fonction publique, la situation sera encore plus préoccupante en ce qui concerne la disponibilité des experts en appui aux entreprises et encore plus problématique en ce qui concerne leur implication dans le partage et la diffusion du savoir. Avec l'intérêt grandissant d'une éventuelle politique agricole du Québec qui souhaiterait diversifier l'agriculture et développer de nouvelles productions émergentes, la situation sera d'autant plus inquiétante.

Cette rareté de l'expertise, jumelée avec la non-disponibilité des experts, est des plus menaçantes pour une organisation comme le CRAAQ. Déjà, le CRAAQ souffre du retrait de plusieurs experts du privé, du départ à la retraite de plusieurs autres et de la non-disponibilité de ceux qui restent. De plus, les jeunes professionnels embauchés n'ayant pas connu les retombées des travaux du CPAQ, du CPVQ ou du groupe GÉAGRI, ni les bienfaits de l'élargissement des réseaux de contacts, ne voient pas l'importance ou ne sont pas initiés à ce partage collectif de connaissances.

Même si le CRAAQ représente un lieu d'échanges qui favorise l'émulation entre professionnels « seniors » et jeunes, entre gens du privé et du public, entre chercheurs et gens de terrain, et qui permet de faire avancer les secteurs agricole et agroalimentaire par l'apport de chacun, la pression sur les ressources professionnelles est de plus en plus grande et permet difficilement de justifier, auprès des employeurs, la participation de leurs ressources à cette création et diffusion collectives du savoir.

Pour rester compétents, les conseillers doivent, tout comme les entrepreneurs, maintenir à jour leurs connaissances et développer de façon continue leurs compétences. Les problématiques soulevées de rareté, de charge de travail grandissante et de faible remplacement des ressources en main-d'œuvre s'appliquent aussi bien aux professionnels qui offrent des services de première ligne qu'à ceux qui leur donnent de l'appui de deuxième ligne. Le problème à court et à moyen termes sera encore plus pressant au niveau des ressources de deuxième ligne. D'ailleurs, si ce ne sont pas les instances gouvernementales qui assument ce support de deuxième ligne, on se posera longtemps les questions suivantes : quelle(s) organisation(s) assumera(ont) les fonctions de deuxième ligne et surtout à quels coûts?

Déjà, quelques organisations offrent des services de deuxième ligne (expertise pointue, encadrement, intégration et organisation du travail, coaching, formation, etc.). Plusieurs assurent le service pour leurs propres conseillers. D'autres vendent ces services. Ce niveau de deuxième ligne (experts en appui aux conseillers) est cependant difficilement rentabilisable. Les conseillers agricoles de première ligne (conseillers agricoles en appui aux entreprises agricoles) n'ont pas toujours les moyens d'aller chercher cette expertise, soit parce qu'elle n'est pas disponible, soit parce qu'elle est difficilement accessible financièrement. De plus, les besoins des conseillers sont très variés (domaine d'expertise très pointue ou domaines plus génériques au niveau des compétences de savoir-être ou de savoir-faire). Ces besoins de nature plus horizontale auraient intérêt à être regroupés et offerts à tous, peu importe l'organisation employeur. En effet, l'ensemble des conseillers agricoles ont et auront encore dans le futur des besoins d'encadrement, de formation continue, d'accès à des spécialistes, à des outils, à des connaissances et à des références, etc.

Il faudra voir à ce que les besoins de chacun de ces conseillers agricoles et de leur regroupement respectif soient comblés et que cela se fasse **sans multiplier ou dupliquer les aides et les structures d'appui**. Cela permettra de s'assurer que les montants investis en appui soient vraiment en « appui » et non en structure et coûts administratifs de toutes sortes. Encore ici, il faudra travailler à concerner les besoins et à trouver des moyens efficaces pour y répondre en ayant :

- une vision globale pour faire une intégration cohérente des divers outils avant de s'engager dans des développements à la pièce;
- la préoccupation de bien identifier les technologies qui seront utilisées afin de s'assurer qu'elles soient évolutives pour s'adapter aux besoins qui vont se modifier au fil du temps, modulaires et surtout complémentaires. Ces différentes applications devront en effet pouvoir communiquer entre elles (pour éviter la mise en place de bases de données en parallèle qui nécessitent de saisir les mêmes informations à plusieurs endroits);
- le souci de ne pas multiplier les plates-formes technologiques sur lesquelles les différents outils seront développés.

Et ce, afin :

- de faciliter l'apprentissage et l'utilisation pour éviter une perte de temps de la part des utilisateurs s'ils doivent se familiariser avec plusieurs applications technologiques;
- de minimiser les coûts d'utilisation pour les usagers (licence, droit d'accès ou tarif/usager, etc.);
- d'optimiser les coûts de développement, d'entretien ou d'évolution des plates-formes;
- de minimiser les coûts de constitution et de mise à jour des outils ou des bases de données.

## ***Solutions proposées en matière d'expertise***

- Assurer le remplacement d'experts de deuxième ligne (experts en appui aux conseillers) au sein du MAPAQ pour couvrir les secteurs en développement et les nouvelles productions en émergence.
- Ratifier leur participation au sein des comités d'experts du CRAAQ.
- Encourager et promouvoir la participation des conseillers et experts de toutes les organisations agricoles du Québec au sein de ces comités qu'ils soient issus du secteur privé, des formules de groupe, des institutions de recherche et de transfert.
- Prévoir le financement nécessaire afin que le CRAAQ puisse rémunérer certains experts pour permettre leur participation.
- Déléguer les fonctions génériques d'appui aux conseillers à UNE organisation en définissant bien ses mandats et priorités et en octroyant les fonds nécessaires à leur réalisation.

## **Le travail en réseau**

Comme le mentionnait si judicieusement M. Carel dans ses écrits de 1964, « *À vrai dire la collaboration entre individus paraît plus facile que la collaboration entre institutions* ». Bien que ses propos réfèrent à l'organisation de la gestion, nous pouvons les extrapoler pour l'organisation de l'élaboration, le partage et le transfert de savoir, « *les institutions intéressées (c'est-à-dire devant assumer une part de responsabilité) sont très nombreuses : l'U.C.C. maintenant devenue l'UPA, les Services officiels de vulgarisation, les sociétés de financement et de crédit fédérale et provinciale, les institutions financières, les Écoles d'Agriculture, les Instituts technologiques, les Facultés d'Agriculture, auxquelles s'ajoutent maintenant les centres de recherche et d'expertise, les compagnies privées, etc.* **Comment faire collaborer toutes ces institutions conscientes de leurs prérogatives, comment assurer d'honorables compromis, afin qu'on organise réellement l'élaboration, le partage et le transfert de savoir ? À coup sûr, on ne fera pas travailler ensemble tout ce monde si l'on ne définit pas clairement quelques objectifs aux actions à entreprendre.**

Il y a de nombreux avantages à travailler en réseau. Les échanges sont nombreux, les forces de chacun maximisées, les retombées sont plus grandes et, surtout, les duplications sont évitées. Ainsi, une organisation très horizontale peut mettre ses outils, façons de faire et expertise au service d'organisations sectorielles ou au service d'organisations ou de secteurs moins bien organisés ou avec des moyens limités.

À ce jour, plusieurs actions positives ont été réalisées en ce sens, les alliances étant plus naturelles ou plus faciles avec certaines organisations qu'avec d'autres.

Cependant, nous sommes d'avis que les retombées, bien que difficilement mesurables, dépassent largement les coûts de la concertation essentielle pour le travail en réseau. En évitant la multiplication des structures, on élimine l'ambiguïté, le manque de concertation, les coûts importants reliés aux structures administratives.

### ***Solutions proposées pour le travail en réseau***

- Avant de mettre en place de nouvelles structures, identifier d'avance les zones de complémentarité des fonctions entre les organisations de façon à éviter la duplication des outils, les zones de confusion de mandat entre les organisations. Il y aurait lieu d'optimiser les organisations en place en misant sur celles ayant démontré leurs performances tant au niveau des retombées pour le milieu, de leur organisation du travail, de leur gestion qu'au niveau de leurs outils développés et déjà fonctionnels tout en visant la complémentarité des mandats des organisations concernées.
- Un processus de reddition de comptes rigoureux permet d'assurer le respect des rôles et des mandats dévolus à chaque organisation tout en mesurant les retombées par rapport aux investissements.
- Les fonds publics devraient être canalisés pour des activités reconnues et réalisées par des organisations qui ont été mandatées pour les faire.
- Inciter les organisations de producteurs, les organismes gouvernementaux et les organismes subventionnés ou qui ont accès à des fonds publics à présenter, un peu à l'instar de ce que fait le CRAAQ, leur plan d'action annuel de façon à favoriser le réseautage et la complémentarité des actions entre les organisations.
- Redonner aux comités et commissions du CRAAQ le rôle de comités aviseurs auprès du ministre et du Ministère. En effet, chaque comité qui regroupe les experts de tous les champs d'expertise pour chaque secteur fait un diagnostic sectoriel. Cet outil pourrait être considéré comme outil d'orientation stratégique lors de l'élaboration de politiques ou de programmes.

### **3. Financement**

À l'instar du milieu de la recherche et de l'innovation qui doit être supporté financièrement par les instances gouvernementales, le secteur du transfert des connaissances et du savoir doit l'être lui aussi. Tel que nous l'avons déjà mentionné, les coûts de collecte, d'échange, de vulgarisation et de diffusion sont élevés et difficilement rentabilisables. La coordination et la réalisation des travaux dans un contexte de collaboration et de volontariat sont de plus en plus lourdes et exigeantes car la disponibilité des ressources volontaires diminue continuellement et la rémunération exigée, quoique justifiée, est en hausse constante.

Les coûts de concertation sont eux aussi importants et difficilement rentabilisables, mais combien rentables à plus long terme pour la collectivité par le fait qu'on évite des actions en parallèle ou le développement d'outils similaires qui viennent s'ajouter et qui sèment la confusion dans leur utilisation, en plus de nécessiter des coûts récurrents d'entretien.

De plus, certains « petits » secteurs agricoles ou les secteurs en développement dans lesquels il n'y a pas ou très peu d'apport du secteur privé ont de grands besoins. Il faut donc du financement, provenant des secteurs plus « riches » ou du secteur public pour leur assurer un appui.

Il est aussi difficile de « vendre » le savoir, car il n'est pas tangible comme l'est un équipement ou une machinerie! De plus, les retombées quoique positives, sont bien souvent difficiles à mesurer à court terme.

De plus, la mentalité de gratuité a été longtemps omniprésente dans le milieu agricole et en sortir est un processus lent et ardu. La diffusion par le Web accentue cette mentalité. Les subventions obtenues par le biais de certains programmes cristallisent aussi cette mentalité que tout doit être gratuit, puisque subventionné. Mais on oublie que très souvent, les subventions sont loin de couvrir l'ensemble de tous les frais. En effet, plusieurs programmes d'aide obligent les promoteurs à investir en contribuant au montage financier dans une proportion de 20 % ou 30 %. Certains programmes financent le développement à 100 % et sont très appréciés mais les coûts d'entretien représentent un problème qui demeure non résolu.

Cette mentalité de gratuité met aussi en évidence le paradoxe suivant. « Ce qui est gratuit est accessible à tous, donc sera plus utilisé » par opposition à « Ce qui est gratuit ne vaut pas cher... lorsque l'utilisateur paie, il accorde de la valeur au produit et l'utilisera pour rentabiliser son achat ». Les intervenants du milieu agricole sont partagés entre ces deux philosophies.

Jumelé à ce contexte difficile de rentabiliser le savoir, se pose aussi le problème du sous-financement ou de l'autofinancement obligatoire de plusieurs organismes. Les organisations agricoles qui reçoivent une aide gouvernementale ont toutes l'obligation de combler leur financement pour assurer leur survie ou leur développement; le CRAAQ fait partie de ce groupe. De plus, les ententes de subvention sont d'une durée de trois et cinq ans. Bien que positive, car cela permet une vision à plus long terme et évite la perte de temps en renégociation d'entente, la durée de ces ententes présente cependant le désavantage que l'aide financière n'est pas indexée annuellement au coût de la vie.

### ***Solutions proposées à l'égard du financement***

- Départager les fonctions qui doivent être assumées par les instances gouvernementales ou subventionnées à 100 % comme la concertation, la vigie ou le transfert du savoir dans certains secteurs et octroyer le financement nécessaire.
- Pour contrer la difficulté d'avoir des experts volontaires, prévoir le financement nécessaire afin que le CRAAQ puisse rémunérer certains experts pour permettre leur participation.
- Les organisations agricoles ou entreprises bénéficiant des fonds gouvernementaux devraient, quelles qu'elles soient, contribuer au partage et à la mise en commun des savoirs développés de façon à en faire bénéficier le plus grand nombre d'entreprises agricoles et d'intervenants possible. On pourrait reconnaître cependant un délai d'exclusivité raisonnable avant la diffusion des résultats de recherche pour les recherches financées dans le cadre d'un partenariat privé-public.
- Les événements ou publications devraient toujours véhiculer leur « vraie » valeur ou leur coût réel quitte à l'offrir à un tarif réduit, mais en prenant soin de dire, à titre d'exemple, « une valeur de 120 \$ gracieusement offerte à 50 \$ grâce à la contribution financière de (nom de l'organisme ou du commanditaire ou du comité organisateur) ». Cela permettrait de « donner » et d'« apprécier » la vraie valeur d'un contenu et de contrer la mentalité de gratuité.
- Pour les organisations ou entreprises qui ne contribueraient pas au partage et à la construction de la connaissance collective, la mise en place d'un prélevé au savoir serait intéressante. À titre d'exemple, citons le fonds national de formation de la main d'œuvre qui a été mis en place suite à l'adoption de la Loi favorisant le développement et la formation de la main d'œuvre qui oblige les entreprises à investir 1 % de leur masse salariale en formation. Les entreprises qui ne font pas de formation paient quand même ce 1 % et cela constitue un fonds pour subventionner d'autres entreprises qui en font.

## Conclusion

Les membres experts des comités et commissions ainsi que les membres du conseil d'administration du CRAAQ souhaitent que la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois prenne en considération les éléments suivants dans ses recommandations :

- l'importance de la diffusion et du transfert de connaissances pour la performance et la pérennité des entreprises agricoles;
- l'importance du savoir pour appuyer le développement des différents secteurs;
- l'importance de la contribution de TOUS les intervenants issus des organisations publiques, privées, sans but lucratif et autres regroupements de producteurs et de conseillers pour partager et enrichir les connaissances
- l'importance de contrer la perte d'expertise, soit de la part du Ministère en raison de l'attrition de ses ressources, soit à cause du retrait ou de la non-implication de certains acteurs du milieu;
- l'importance de favoriser la disponibilité de l'expertise pour le bien collectif;
- l'importance d'une tribune d'échanges et de maillages pour ce partage du savoir;
- l'importance de l'expertise et de l'encadrement des conseillers agricoles comme agents de transfert et d'appui aux entreprises agricoles;
- l'importance d'éviter la multiplication des structures causant l'ambiguïté des rôles, le manque de concertation des actions, le coût important des structures, et ce, au détriment des retombées pour le milieu.

C'est pourquoi, il est souhaité que la CAAAQ reconnaisse :

- la nécessité de maintenir et de confirmer le leadership du CRAAQ dans son rôle d'animateur de la collectivité, de diffuseur agricole (concertation, intégration des contenus). Il a d'ailleurs démontré sa capacité à concerter les organisations, à réaliser des projets concrets et à les diffuser tant auprès des producteurs agricoles que des conseillers et intervenants;
- l'importance d'insister auprès des organisations et d'entreprises agricoles et agroalimentaires afin qu'elles développent le réflexe « CRAAQ » pour la réalisation de projets conjoints afin d'éviter la duplication et qu'elles utilisent et fassent la promotion des produits CRAAQ;
- la circonscription du rôle et des mandats des organisations subventionnées par le gouvernement afin d'éviter la concurrence entre elles, la confusion des rôles, l'appropriation et l'envahissement des mandats;
- le leadership du CRAAQ en matière de développement d'outils et de références en appui aux conseillers en le mandatant pour la coordination, la réalisation et l'intégration cohérente de différents mandats et outils. Cela pourrait se faire dans le prochain Cadre stratégique agricole (CSA). D'ailleurs, le CSA devrait reconnaître une certaine flexibilité d'applications dans chaque province de façon à reconnaître et miser sur les organisations déjà en place et sur la consolidation de leurs outils reconnus en lien avec les priorités du Cadre stratégique. Ainsi, le CRAAQ pourrait se voir confier directement des mandats en fonction des stratégies prioritaires du CSA. De plus, de par son rôle de concertation, il pourrait aussi se voir confier le rôle de valider les besoins des utilisateurs et du milieu.
- Le CRAAQ, ....LA RÉFÉRENCE en matière de transfert de connaissances.

En terminant, nous vous référons à certains documents qui pourraient ajouter à la réflexion des commissaires :

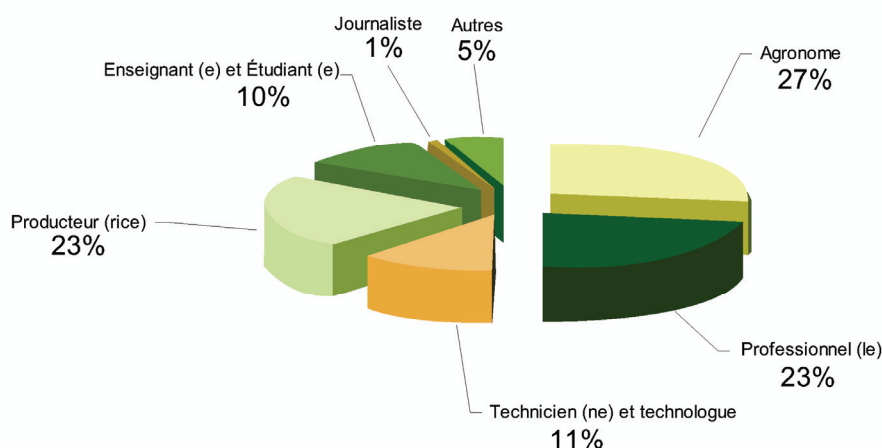
- [Rapport sur le forum des services-conseils \(présente les besoins exprimés en matière de services-conseils\)](#)
- [Portrait de l'établissement et du retrait de l'agriculture au Québec](#)
- [Extrait du document sur l'organisation de la gestion rédigé par M. Maurice Carel de l'Université Laval.](#)



## **ANNEXE 1**

## Clientèle du CRAAQ

La clientèle du CRAAQ se compose d'agronomes, de professionnels (conseillers, vétérinaires, chercheurs), de techniciens et technologues, de gestionnaires d'entreprises agricoles et agroalimentaires, d'enseignants et d'étudiants et d'autres professionnels tels que journalistes, notaires, comptables et ingénieurs.



Des milliers de producteurs et d'intervenants mettent à jour et développent leurs connaissances grâce à la qualité de l'expertise, à l'accessibilité et à la crédibilité de l'information.

## Une expertise qui a fait ses preuves au fil des années

- Les Références Économiques - 36 années (Feuillets technico-économiques)
- [Le Symposium sur les bovins laitiers – 30<sup>e</sup> édition](#)
- [Colloque sur la production porcine – 27<sup>e</sup> édition](#)
- [Colloque sur la pomme de terre – 24<sup>e</sup> édition](#)
- [Entrepreneur gestionnaire – 20<sup>e</sup> édition](#)
- [Les Perspectives – 18<sup>e</sup> édition](#)
- [Guide d'identification des mauvaises herbes \(versions anglaise et française\)](#)
- [Guide de référence en fertilisation](#)
- [Plantes fourragères](#)
- [Implantation d'un verger de pommiers](#)
- [Trousse d'information et de démarrage - production caprine, 2<sup>e</sup> édition](#)
- [Guide bovins laitiers](#)
- [Guide chèvre](#)
- [Trousse d'information et de démarrage – Apiculture](#)
- [Trousse de démarrage – Lapin](#)

## Projets d'envergure en partenariat avec le milieu

À titre de coordonnateur et de gestionnaire de projets, le CRAAQ réalise ou participe à la réalisation de projets structurants.

- [Répertoire d'experts et Répertoire des services-conseils](#)
- [L'ABC du conseiller agricole \(en collaboration avec les Clubs conseils en agroenvironnement\)](#)
- Mesurez votre savoir-être (évaluation des compétences génériques)
- Banque de données sur les pesticides (SAgE)
- Banque d'imagerie scientifique et technique en phytoprotection
- Activité de diffusion sur la gestion du phosphore des sols cultivés (en collaboration avec l'IRDA)
- [Répertoire des ressources pour la relève agricole](#)
- Outil d'encadrement à la budgétisation
- Guide d'entrevue en marketing

## Activités de diffusion du savoir

- 15 événements rejoignant 6 000 participants chaque année
- Un catalogue de 300 publications, CD-ROM, documents audiovisuels et outils Web.
- 25 banques d'informations spécialisées sur Agri-Réseau avec 6 500 documents en ligne, 22 000 abonnements et 85 000 visiteurs par mois
- Plus de 265 feuillets regroupés dans les *Références économiques*
- 70 projets en cours
- 20 000 clients desservis chaque année
- 27 organismes partenaires et membres associés (2007-2009)
- 10 000 visiteurs par mois sur le site Internet du CRAAQ

## Groupe corporatif 2007-2009

Le CRAAQ est fier de pouvoir compter sur l'appui de ses 5 membres partenaires et ses 22 membres associés dans la réalisation de ses mandats. Leur souci constant d'assurer le développement et la pérennité du CRAAQ se reflète sur plusieurs plans : implication de leurs ressources, utilisation des produits et services, réalisation conjointe de projets pour le développement de la communauté agricole et agroalimentaire.

### Membres partenaires

Agriculture et Agroalimentaire Canada

La Coop fédérée

La Financière agricole du Québec

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)

Union des producteurs agricoles (UPA)

### Membres associés

AgriNova

Association des médecins vétérinaires praticiens du Québec (AMVPQ)

Banque Nationale du Canada

Bureau de normalisation du Québec (BNQ)

Centre de développement du porc du Québec (CDPQ)

Centre d'insémination artificielle du Québec (CIAQ)

Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO)

Citadelle, Coopérative de producteurs de sirop d'érable

Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole (CCGEA)

Conseil pour le développement de l'agriculture du Québec (CDAQ)

Conseil québécois de l'horticulture (CQH)

Fédération des caisses Desjardins du Québec

Fédération des groupes conseils agricoles du Québec (FGCAQ)

Fédération des producteurs de cultures commerciales du Québec (FPCCQ)

Fédération des producteurs de porcs du Québec

Financement agricole Canada

Groupe Promutuel

Institut de recherche et de développement en agroenvironnement (IRDA)

Ordre des agronomes du Québec (OAQ)

Ordre des technologues professionnels du Québec (OTPQ)

RBC Banque Royale

Valacta

## **ANNEXE 2**

### **Commentaires et propositions des comités du CRAAQ**

Comité apiculture  
Comité bovins de boucherie  
Comité cultures en serre  
Comité gestion de l'entreprise agricole  
Comité Références économiques  
Comité services-conseils

## Comité apiculture

### L'APICULTURE A-T-ELLE UN RÔLE À JOUER DANS UNE VISION D'AGRICULTURE DURABLE?

Actuellement, l'apiculture québécoise doit faire des choix. Elle peut contribuer activement à l'essor agricole en offrant la pollinisation et en vendant ses produits. L'apiculture peut aussi se positionner en mode de survie avec l'impact négatif que ce choix aura sur les secteurs agricoles qui ont besoin de l'abeille pour la pollinisation.

Le secteur apicole a atteint un seuil minimal de viabilité avec ses 35 000 ruches, comparativement à quelque 100 000 ruches à la fin des années 1970. Actuellement, seulement 60 entreprises possèdent plus de 100 ruches au Québec. Plusieurs défis sont à relever pour les prochaines années dans le secteur apicole s'il veut participer activement à l'essor de la communauté agricole. En voici les principaux.

#### LA SANTÉ

L'abeille étant un insecte social, la santé est le facteur primordial en apiculture. Avec l'arrivée de la varroase et la résistance qu'elle a développée aux acaricides de synthèse en 2003, la régie sanitaire a dû modifier son approche afin d'éviter l'écroulement du secteur apicole. L'approche de la lutte intégrée est celle qui est privilégiée. Cependant, l'apprentissage reste difficile et les résultats escomptés se font attendre.

La varroase est le premier parasite que l'apiculteur moderne a dû affronter. Avec la mondialisation et les échanges, d'autres parasites sont près de nos frontières. Mentionnons l'abeille africanisée, le coléoptère *Aethina tumida* et la bactérie appelée « loque américaine » qui résiste aux antibiotiques. Le secteur craint l'arrivée de ces parasites puisque non seulement nous n'avons pas les outils adéquats pour nous en prémunir, mais l'effet synergique entre la varroase et ses prédateurs risque d'avoir des effets virulents sur la santé de l'abeille et, par le fait même, des retombées négatives sur l'apiculture.

#### L'ENVIRONNEMENT

Depuis quelques années et particulièrement en 2007, on déclare des pertes importantes d'abeilles sur plusieurs continents. Selon les chercheurs, plusieurs facteurs environnementaux jouent un rôle dans la chute de population d'abeilles observée à travers le monde. En voici quelques-uns.

- L'appauvrissement de la diversité florale des régions agricoles  
Dans les principales régions agricoles, la monoculture est dominante, ayant pour effet de créer une diminution sur la qualité et la quantité de nourriture des abeilles.
- La modification génétique des plantes  
L'introduction de gènes étrangers à une plante cause parfois un tort aux abeilles par l'appauvrissement du nectar, de la qualité du pollen, etc. Des chercheurs émettent également l'hypothèse que l'introduction du gène Bt dans certains plants entraînerait un effet subléthal pour l'abeille.
- L'utilisation de pesticides  
Avec les insecticides des générations antérieures, l'intoxication des abeilles était foudroyante. Les nouvelles molécules auraient un effet subléthal sur l'abeille, causant à moyen terme l'effondrement des ruches. Mentionnons, à titre d'exemple, le retrait préventif de l'imidaclopride en France afin de protéger les abeilles.
- Les variations climatiques  
Depuis quelques années, les écarts climatiques plus élevés que la normale (automne et hiver doux, printemps froid et humide, été sec) ont un impact négatif sur le développement et le comportement des colonies.

## Comité apiculture (suite)

### LE MARCHÉ

Le marché des produits de la ruche (miel, pollen, gelée royale, etc.) est mondial. Malgré son potentiel élevé, le Québec ne comble que 25 % de la demande en miel. La compétition d'outre-mer, les règles de l'étiquetage, la difficulté d'intégrer les réseaux des grandes chaînes limitent la vente des produits apicoles québécois à des secteurs spécialisés. Le développement apicole ne peut se faire que par une meilleure part de marché au Québec.

En résumé, plusieurs actions devront être mises en place afin de relever les défis. Mentionnons une meilleure sensibilisation aux problématiques apicoles, l'appui des autres secteurs agricoles, le financement adéquat du secteur par un soutien financier aux entreprises apicoles, l'ajustement des services-conseils apicoles adapté aux besoins des entreprises agricoles, le financement de la recherche et l'adaptation technologique.

Par son mandat de diffusion de l'information, de réseautage d'experts, le Comité apiculture du CRAAQ continuera de mettre en place des projets rassembleurs, de s'impliquer dans le développement de l'apiculture au Québec. Ses actions doivent s'intégrer avec celles des partenaires dans une vision de développement durable.

L'abeille est le témoin par excellence de la qualité environnementale du milieu. Albert Einstein avait bien saisi son rôle lorsqu'il mentionnait : « Si l'abeille venait à disparaître, l'homme n'aurait plus que quelques années à vivre ». Coordonnons nos efforts pour la survie et le développement apicole du Québec dans une vision de développement durable.

Pour le Comité apiculture,

André Pettigrew, administrateur

## Comité bovins de boucherie

# IMPORTANCE DU CRAAQ EN PRODUCTION BOVINE

### CONTEXTE DE LA PRODUCTION

Au Québec, la production de viande de bovins de boucherie comble environ 30 % de la consommation. C'est aussi une production non contingentée qui peut se développer librement.

Les plantes fourragères constituent l'aliment de base des élevages vache-veau. Ce qui explique que le développement de cet élevage s'effectue dans les régions du Québec où la production fourragère est importante, particulièrement en remplacement des fermes laitières qui abandonnent leurs activités. Les fermes bovines occupent ainsi des terres qui seraient autrement abandonnées. Il en résulte que les entreprises bovines surgissent çà et là, au hasard de la disponibilité des terres, souvent sur des sols qui sont parfois difficiles à travailler, mais qui sont propices aux pâturages. De sorte que ces producteurs sont dispersés sur de vastes territoires. De plus, les élevages vache-veau se retrouvent la plupart du temps éloignés des parcs d'engraissement où leurs veaux sont amenés pour finir leur croissance. Tout cela crée un effet d'isolement.

La majorité des entreprises sont de trop petite dimension pour générer un revenu suffisant pouvant combler les besoins économiques familiaux. Les producteurs y travaillent à temps partiel. Le revenu de l'entreprise vache-veau est souvent inférieur à 50 000 \$ et le propriétaire doit compléter par un travail à l'extérieur. En 2005, on comptait en moyenne 48 vaches par ferme, ce qui représentait seulement 46 % du modèle économique proposé par La Financière agricole du Québec, soit 105 vaches. En fait, moins de 10 % des entreprises comptaient plus de 100 vaches. Par conséquent, les préoccupations des petits producteurs sont diluées par d'autres activités, ce qui limite leur disponibilité à l'égard de l'activité d'élevage du bétail.

La production vache-veau nécessite peu d'apport d'intrants provenant de l'extérieur de la ferme. Les fournisseurs de ces produits sont donc peu sollicités, ce qui prive les entreprises vache-veau des services-conseils que ces intervenants donnent habituellement lors de l'achat de leur marchandise. Ainsi, l'expertise en conseils techniques se développe peu. Par ailleurs, peu de producteurs participent à du service-conseil de groupe. Encore là, cette carence limite l'acquisition d'expertise et la production de résultats technico-économiques auxquels on peut se référer.

### RÔLE DU CRAAQ

L'isolement des producteurs sur de vastes territoires, le manque de disponibilité d'un grand nombre d'entre eux parce qu'ils sont contraints de travailler à l'extérieur et la rareté d'expertise des intervenants constituent des contraintes importantes à l'acquisition du savoir-faire.

Le Comité bovins de boucherie du CRAAQ joue donc un rôle très important pour contrer cette problématique, en réunissant les experts en ce domaine, en suscitant la concertation, en rassemblant les connaissances techniques et scientifiques, en diffusant l'information par différentes publications et différentes activités.

La production bovine est une production importante pour maintenir le dynamisme de la ruralité. Le Comité bovins de boucherie du CRAAQ est une organisation importante pour supporter le dynamisme de l'industrie bovine.

### AU DELÀ DU CRAAQ

Au Québec, la production agricole et la transformation de ces produits sont des moteurs économiques importants. Dans un monde de plus en plus compétitif, c'est souvent la loi du plus fort qui prévaut. Pour demeurer performant, il faut se doter d'outils structurants pour former des regroupements offrant une force suffisante de négociation, de contrôle et de protection de l'industrie.

Ces outils doivent se créer dans la concertation de tous les intervenants du milieu. Sans cette concertation, il sera difficile d'atteindre et de maintenir en place toutes les conditions d'un développement durable et prospère.

Il faut donc favoriser, le plus possible, toutes les formes de concertation.

Christian Pelletier, agronome  
Président du Comité bovins de boucherie  
Conseiller régional en production animale

## Comité cultures en serre

### ACCROISSEMENT DE LA DURABILITÉ DES SYSTÈMES DE PRODUCTION EN SERRE : SOLUTIONS À COURT ET MOYEN TERMES

#### DIAGNOSTIC

Le secteur serricole se partage entre les productions de végétaux d'ornements et la production de légumes de serre. La valeur respective de ces productions selon Statistique Canada est de 173 M \$ et 60 M \$ pour un total de 233 M \$ en 2004 et de 165 M \$ et 61,6 M \$ en 2005, en baisse de 2,5 %.

Contrairement à l'Ontario et la Colombie-Britannique, malgré un potentiel considérable de développement, le Québec peine à maintenir ses acquis et à occuper des marchés en expansion en Amérique du Nord.

#### PROBLÉMATIQUES, POTENTIEL AU DÉVELOPPEMENT ET FREINS AU DÉVELOPPEMENT

- **Concertation du milieu** : mieux intégrer les intervenants du milieu, regroupement de l'offre.
- **Démarcation de nos produits** : mieux identifier nos produits et accroître leur visibilité dans les grands réseaux de distribution.
- **Stratégie de marketing** : mettre en évidence la qualité de nos produits, les kilomètres alimentaires (*food miles*), les réseaux de distribution locale, éduquer les consommateurs à acheter des produits du Québec, inciter les grands réseaux de distribution à acheter localement.
- **Miser sur la régionalisation** de nos entreprises afin de combler les marchés de proximité 12 mois par année.
- **Diversification des produits** : viser les produits de niches et les produits de courte durée de vie.
- **Certification** : créer une certification pour les produits cultivés au Québec selon un mode de production durable « logo agroenvironnemental ».
- **Culture biologique** : supporter le développement de la culture biologique afin de répondre à la demande croissante des consommateurs tout en préservant la rentabilité des entreprises actuelles.
- **Supporter la recherche** afin de fournir les outils nécessaires au développement de cette industrie fort prometteuse.
- **Accroître le transfert technologique** par des agents de liaison associés aux institutions de recherche.
- **Support aux services-conseils.**

#### RECOMMANDATIONS ET PRIORITÉS D'INTERVENTIONS

##### Développement de systèmes de production durable

- Mesures incitatives (support financier) afin que les producteurs puissent accroître la durabilité de leur système de production : recyclage des intrants, recirculation ou traitement des effluents de serre, bioénergies, crédit pour GES, contrôle biologique des agents pathogènes, intrants locaux, etc.
- Support à la recherche et à l'innovation technologique afin de développer des systèmes de production durable :
  - 1) amélioration de l'efficacité énergétique des serres par une gestion intégrée de la température et du CO<sub>2</sub> et par l'optimisation de nouvelles technologies (éclairage artificiel, stockage d'énergie et de CO<sub>2</sub>, chauffage localisé, énergies alternatives, modélisation);
  - 2) amélioration des méthodes de gestion phytosanitaires et d'intervention intégrée contre les agents pathogènes, expérimentation de nouveaux biopesticides;
  - 3) nouvelle régie d'irrigation et de fertilisation en fonction de « 0 » résidu pour l'environnement, intégrant le traitement des effluents de serre;
  - 4) amélioration des systèmes de production biologique (fertilisation, activité biologique du sol, promoteurs naturels de croissance).

## **Comité cultures en serre (suite)**

### **Productions**

Diversification de nos produits : nous occupons peu le marché du concombre (et de ses semblables) et pas du tout celui du poivron et de l'aubergine. Il y a encore de la place sur le marché de Montréal pour la laitue en feuilles et/ou frisée. Plusieurs nouveautés/originalités sont encore à développer; toutes les catégories, les couleurs et formes d'un légume donné. Il y a un potentiel immense pour des produits ornementaux à valeur ajoutée tels que les orchidées en pots et les vivaces.

Autres types de production : exploiter au maximum la période estivale par l'utilisation de structures moins dispendieuses comme les grands tunnels, et même toutes les déclinaisons possibles (mini-tunnels, bâches, billons/plastiques, etc.), et offrir une multitude de produits pour les marchés de détail.

### **Technologies**

Miser sur nos forces : Éclairage artificiel

Certaines de nos entreprises utilisent l'éclairage depuis longtemps afin de rester sur le marché à l'année et offrir des produits de très grande qualité. Malgré le prix élevé de l'électricité, cette électrotechnologie se développe rapidement en Europe afin de pallier le manque de lumière en période hivernale et offrir aux consommateurs des produits locaux 12 mois par année. Le Québec se doit d'encourager cette technologie et mettre sur pied des incitatifs substantiels pour les producteurs en serre. De récents essais sur les concombres à la station fédérale d'Agriculture et Agroalimentaire Canada à Harrow, en Ontario, montrent un potentiel de 300 fruits par mètre carré par année alors que des rendements de plus de 72 kg/m<sup>2</sup> (720 tm/ha) de tomate avaient été obtenus au Québec il y a 20 ans. Le Québec était pionnier dans le développement de cet outil de production ; il doit reprendre la tête afin d'accroître la durabilité de ses systèmes de production et, par conséquent, la compétitivité des entreprises québécoises.

### **Développement de marchés et promotion**

Miser sur de nouveaux produits, de nouveaux emballages et de nouvelles présentations. Nos produits doivent être plus visibles et mieux identifiés. Divers sondages démontrent que les consommateurs trouvent que nos produits ne sont pas assez visibles et, pour 80 % d'entre eux, la possibilité de pouvoir aisément les identifier serait un fort incitatif à l'achat.

### **Concertation**

Les producteurs doivent considérer de se regrouper entre eux pour répondre aux exigences des grandes chaînes de distribution. Certaines grandes entreprises serricoles pourraient faire produire à contrat pour leur marque de commerce. La concertation doit également se faire avec les grandes chaînes; quels pourraient être les arrangements possibles avec elles? Il y a encore, dans ces organisations, des gens qui croient à l'agriculture du Québec et qui peuvent faire évoluer les choses.

Le Comité cultures en serre du CRAAQ regroupe l'ensemble des intervenants du milieu (producteurs, conseillers, experts, chercheurs (universitaire et Agriculture et Agroalimentaire Canada), enseignants ITA, IQDHO, CIDES, CQH, SPSQ, manufacturiers et fournisseurs) et est ainsi apte à collaborer avec les représentants gouvernementaux afin de mettre sur pied les mesures nécessaires à la réalisation de ces recommandations.

Signataires du Comité cultures en serre :

Martine Dorais, présidente  
Blanche Dansereau, administratrice  
André Carrier, membre

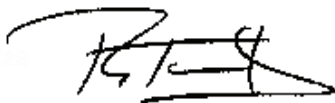
## Comité gestion de l'entreprise agricole

Chers commissaires,

Le comité est heureux de contribuer aux travaux de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois. Depuis plus de 20 ans, la mission du comité est de promouvoir la saine gestion de l'entreprise agricole par l'organisation d'une activité annuelle provinciale auprès des producteurs et des intervenants du milieu agricole québécois. Cet événement regroupe maintenant plus de 700 participants et offre du contenu pour les régions lors du mois de la gestion. Le comité s'implique aussi dans la valorisation du transfert d'entreprise avec la gestion du concours « Place aux jeunes ».

À la lecture du document de référence publié par la Commission, le comité fut surpris du peu de place qu'occupe la gestion agricole. En effet, en aucun temps, il est question de la gestion agricole. Par la présente, il désire souligner l'importance de la gestion au sein de l'entreprise agricole.

Pour en promouvoir son utilisation, il importe de bien outiller le gestionnaire en lui offrant de la formation et les moyens nécessaires pour intégrer cette dimension à l'entreprise. Le comité juge important de souligner à la Commission que l'accompagnement et le développement d'outils sont des mesures considérées comme vertes au niveau du commerce international.



Régis Tremblay  
Président du Comité gestion de l'entreprise agricole

## Comité Références économiques

# SOUTIEN DE L'ÉTAT À LA PRODUCTION ET À LA DIFFUSION D'INFORMATION TECHNICO-ÉCONOMIQUE POUR LA PRISE DE DÉCISIONS DES INVESTISSEURS DU SECTEUR AGRICOLE

## DIAGNOSTIC

### *La collection Références économiques*

Les feuillets de la collection regroupent l'information technico-économique relative à plusieurs productions en essayant de couvrir tous les besoins de l'investisseur et de son conseiller à travers les sections suivantes : un budget type, une table de sensibilité, des données techniques, des données économiques sur les marchés, des données financières sur les investissements et toutes autres données pertinentes. Environ 250 feuillets distribués en version électronique sont présentement disponibles.

### *Historique*

La collection de documents appelée Références économiques agricoles (REA) a été mise sur pied en 1970 sous l'égide de quatre organismes (l'Université Laval, La Société du Crédit Agricole, l'Office du Crédit Agricole et le Ministère de l'Agriculture du Québec) qui mettaient en commun leurs ressources pour colliger des données technico-économiques. L'objectif était de répartir le coût d'acquisition de l'information vu l'utilisation commune qu'ils pouvaient faire du produit. On a dénombré jusqu'à 500 titres dans la collection qui était distribuée gratuitement ou à faible coût à tous les employés de l'État et disponible sur demande de façon publique.

### *Situation actuelle*

Depuis 2000, le CRAAQ a le mandat de concerter les ressources humaines du secteur public et privé afin d'assurer la mise à jour de la collection. En 2005-2006 et 2006-2007, les entités gouvernementales ont reconnu l'importance de la collection en accordant une subvention et le prêt d'une ressource à demi-temps pour accélérer la mise à jour. Aucun soutien spécifique n'est prévu au delà de cette période.

### *Production d'information*

La production d'information passe d'abord par la compilation et l'analyse des données. Certaines données de base sont disponibles et diffusées dans plusieurs sites ; il faut qu'une ressource intervienne pour les synthétiser et en faire un produit accessible pour l'entrepreneur et son conseiller. Ce travail évite les dédoublements de travail à tous les conseillers ou entrepreneurs. D'autres données sont difficilement accessibles (coût d'acquisition et de saisie élevé, données non validées, contrôle de l'information par les organisations détentrices, etc.) mais elles sont indispensables à la production de l'information des Références économiques.

À la suite de la compilation des données de base, des experts du secteur public et privé participent à la mise à jour de la collection. C'est en regroupant l'expertise de plusieurs organismes qu'on obtient une information de qualité, neutre et crédible, ce qui représente la valeur ajoutée de la collection. Le facteur humain est donc le plus important dans la production des budgets des Références économiques. C'est l'élément le plus coûteux de notre produit et il ne peut y avoir de mécanisation. Le coût annuel pour maintenir à jour la collection est évalué à environ 150 000 \$ et ne peut que croître étant donné plusieurs facteurs que nous soulèverons dans la problématique.

### *Clientèle*

La collection a pour mission de concevoir et de diffuser des références économiques dans le but de favoriser le développement des entreprises agricoles. L'information est destinée aux conseillers et intervenants du milieu agricole pour les outiller et améliorer le service rendu aux entrepreneurs agricoles actuels ou futurs afin de leur permettre de prendre une décision éclairée quant aux risques qu'ils encourront dans leurs projets d'investissements. C'est donc la compétitivité de tout le secteur agricole qui profite de cette collection.

## Comité Références économiques (suite)

### **Survol d'ailleurs**

Dans les autres provinces du Canada, le mandat de produire l'information technico-économique est confié à des directions du ministère de l'Agriculture. Une visite sur le site du Conseil canadien de gestion de l'entreprise agricole et de sa « Base de données sur les budgets agricoles » confirme ce fait. Aux États-Unis, ce sont les services d'Extension des Universités qui sont financés par les pouvoirs publics qui produisent. Dans l'Union européenne, ce sont les États ainsi qu'une multitude d'organismes supportés par l'État (ex. : Centre d'Économie Rurale, Chambre d'agriculture) qui supportent la production de données. En Australie, les gouvernements provinciaux s'occupent de cette mission. Donc, les entités gouvernementales à travers le monde reconnaissent l'importance de produire une telle information et la supportent en tout ou en partie.

### **PROBLÉMATIQUE**

Le maintien de la collection des Références économiques favorise le développement du secteur agricole québécois. Cependant, la production de l'information est coûteuse et la clientèle ne peut assumer seule ce coût.

### **POTENTIEL AU DÉVELOPPEMENT**

Le besoin pour l'information contenue dans la collection est reconnu par les intervenants du secteur agricole.

- Le gouvernement canadien, par l'entremise du Cadre Stratégique agricole, a reconnu son importance en identifiant la collection comme un outil obligatoire pour les conseillers en gestion agricole.
- Le gouvernement provincial a réitéré son désir de maintenir la collection un accordant un soutien substantiel au cours des deux dernières années.

Par leur abonnement, les institutions financières démontrent qu'elles ont besoin de ce produit.

### **FREINS AU DÉVELOPPEMENT**

Voici les principaux freins catégorisés sous trois aspects :

#### ***Les difficultés concernant l'acquisition des données***

- Les organismes semi-publics et privés qui recueillent des données auprès de leurs membres ont des politiques de récupération de leurs coûts. La vente des données occasionne une barrière importante qui freine la diffusion des connaissances;
- Le Comité n'a pas le mandat ni de ressources pour organiser des enquêtes structurées sur les secteurs de production en émergence demandés par sa clientèle. Il est dépendant des organismes publics ou des programmes d'aide financière pour ce faire;
- Certaines données sont stratégiques (prix des intrants et équipements) et les entreprises hésitent à partager cette information.

#### ***Les difficultés concernant les ressources humaines***

##### ***a) Les ressources du secteur public :***

- Sont en réduction des effectifs, ce qui diminue leur disponibilité pour participer aux Références économiques.
- Ne possèdent plus une expertise dans tous les secteurs de production.
- Ne priorisent plus la participation à la mise à jour de la collection;
- Participent sur une base volontaire. Le respect des échéanciers est souvent difficile car le temps disponible pour un projet de budget est restreint.

## Comité Références économiques (suite)

b) *Les ressources du secteur privé :*

- Doivent être rémunérées pour leurs services;
- Mettent en priorité le travail effectué pour les clients de l'entreprise;
- Veulent garder l'exclusivité pour leurs clients lorsqu'elles investissent pour acquérir de l'information;
- Ne valorisent pas la participation à la mise à jour, les employés doivent le faire de façon bénévole ou en dehors des heures de travail, donc le nombre de participants est faible.

### **Les difficultés concernant la rentabilité de la collection**

- Le bénéfice associé à la connaissance est intangible et difficile à valoriser auprès de la clientèle qui débourse pour la collection;
- Historiquement, l'information était disponible à faible coût, étant produite par des entités gouvernementales;
- Transférer le coût complet du maintien de la collection aux utilisateurs non gouvernementaux serait très difficile dans la situation actuelle.

## RECOMMANDATIONS ET PRIORITÉS D'INTERVENTIONS

Compte tenu de ce qui précède et avec l'expérience de trois années de fonctionnement sous la nouvelle formule, le Comité soumet à la Commission des suggestions afin de permettre aux entrepreneurs soutenus par leurs conseillers agricoles d'avoir de l'information qui leur permettra de prendre les meilleures décisions d'investissements et de le faire sur le même pied d'égalité que leurs homologues canadiens, américains, européens ou australiens.

Considérant :

- Les efforts humains et financiers qui ont été consentis depuis plus de 37 années pour maintenir la collection des Références économiques;
- Le besoin, toujours présent pour les entrepreneurs agricoles d'avoir accès, par l'entremise de leur conseiller, à de l'information crédible afin d'appuyer leur prise de décision;
- La reconnaissance de la collectivité agricole envers cet outil de développement de l'agriculture;
- Le coût élevé pour maintenir une telle collection à jour;
- Que la collecte de données faite auprès des entrepreneurs agricoles est indispensable au bon fonctionnement des Références économiques.

Le Comité recommande à la Commission :

- De demander aux entités gouvernementales de réitérer l'importance de la collection des Références économiques pour le milieu agricole québécois en valorisant la participation aux Références économiques;
- De leur demander de préciser le support financier accordé au maintien de cet outil;
- De leur demander de faciliter l'accès au savoir par le plus grand nombre et au juste prix en tenant compte que c'est un service qui doit demeurer accessible à tous;
- De demander aux entités gouvernementales qui recueillent des données de base de les rendre disponibles de manière dénominalisée et gratuitement;
- De demander aux entités gouvernementales de s'assurer de la mise en commun des données des organismes agricoles, d'appuyer financièrement le processus de cette mise en commun et de s'assurer de leur accessibilité sur une base dénominalisée, et ce, gratuitement.

Pour le Comité Références économiques,

Daniel L. Charron, président

## Comité services-conseils

### DIAGNOSTIC DU SECTEUR DES SERVICES-CONSEILS

#### LA RÉFORME DES SERVICES-CONSEILS

Une réforme des services-conseils vient de se mettre en place. La mise en opération des réseaux régionaux a été la principale préoccupation de cette première phase. La mise en œuvre étant bien amorcée, il importe maintenant de se pencher sur les impacts que ces changements ont occasionnés lors de cette réforme.

L'offre de service régionale est modulée selon les besoins des régions. À cette offre régionale s'ajoute un soutien au développement de productions en émergence. Ce service permet d'offrir l'expertise d'un conseiller aux entreprises agricoles, et ce, sur tout le territoire québécois. Les connaissances nécessaires reliées à ce service s'exerce dans des domaines hautement spécialisés, sont spécifiques et de haut niveau. De plus, la portée de l'intervention est provinciale. Le rayonnement de l'expertise exige donc un professionnalisme et un degré de connaissances importants pour le conseiller.

D'un financement basé sur la formule de groupe, la réforme des services-conseils a basé son financement sur le livrable. Cette nouvelle approche a modifié les façons de faire des conseillers. Bien qu'elle ait avantageusement standardisé le service-conseil en identifiant clairement l'offre au producteur, elle peut avoir mieux défini le lien producteur-conseiller de par son caractère ponctuel et limité. Au delà de tout, elle exige dorénavant des attitudes essentielles à la gestion et au développement de son bureau. À titre d'exemple, les compétences entrepreneuriales qui l'aideront à valoriser auprès des clients les avantages et les retombées de son service sont essentielles, au même titre que l'approche client.

La réforme des services-conseils est jeune. Le processus est encore en transition. Ainsi, plusieurs modèles de financement et plusieurs formules associatives se côtoient actuellement au sein d'une même région. L'information reste donc un enjeu majeur qui garantira un fonctionnement et un développement harmonieux de ces réseaux.

#### LA NOUVELLE RÉALITÉ DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Les intervenants doivent posséder des compétences de plus en plus spécialisés car les situations dans lesquelles évoluent les fermes sont de plus en plus complexes. Il est donc de plus en plus courant que l'intervention autour d'une problématique spécifique à la ferme fasse intervenir plusieurs spécialistes; chacun ayant son champ de compétence spécifique.

Parallèlement, les acteurs présents sur le marché du travail agricole sont en mouvance. Les jeunes conseillers sont plus mobiles sur le marché de l'emploi et un nombre important de *baby boomers* prennent leur retraite.

À titre d'exemple, au cours des 10 dernières années, l'Université Laval a connu d'excellents taux de placement pour ses finissants en agriculture et agroalimentaire. Moins du tiers de ses finissants suffisait pour remplacer les conseillers qui comptabilisaient plus de 30 ans de vie professionnelle. Ainsi, les deux tiers étaient embauchés à des postes de développement du secteur. On estime à environ 80% le nombre de professionnels spécialisés en agriculture et en agroalimentaire qui ont gradué de l'Université Laval. Au rythme de la graduation actuelle d'environ 160 par an en agriculture et agroalimentaire, il est à prévoir que nous arriverons à peine, au cours des trois prochaines décennies, à fournir le nombre de professionnels spécialisés requis pour remplacer les diplômés avec plus de 30 ans de vie professionnelle.

Les bacheliers en agriculture et agroalimentaire ont le mandat de transférer des connaissances, de nouveaux savoirs et de nouvelles technologies au secteur. Une baisse du nombre de professionnels en agriculture et en agroalimentaire requis pour assurer le maintien et le développement de ces secteurs pourrait engendrer un ralentissement de notre compétitivité. Cela pourrait avoir des impacts sur le coût du panier alimentaire familial et sur la qualité de l'alimentation des québécois.

## Comité services-conseils (suite)

Devant ces constats, les compétences et les connaissances liées à la multidisciplinarité sont essentielles pour que les acteurs puissent intervenir avec une approche globale auprès de l'entreprise. Ce type d'intervention oblige le professionnel à posséder des compétences et surtout des savoir-être spécifiques. De plus, afin de pallier le manque anticipé de professionnels, ne serait-il pas avantageux de faciliter et d'outiller les organismes afin qu'ils puissent reconnaître plus facilement les compétences des professionnels qui proviennent de l'extérieur du Québec?

### RECOMMANDATIONS ET PRIORITÉS D'INTERVENTIONS

- Valoriser le service-conseil en identifiant :
  - Combien vaut le service-conseil?
  - Argumenter les avantages du service-conseil?
  - Vendre l'approche « *bénéfice – coût* » du service-conseil auprès de l'entrepreneur agricole
  - Encourager le producteur à s'entourer.
- Rassembler les intervenants autour d'actions visant à montrer le bien-fondé du service-conseil pour de meilleures retombées.
- Informer les conseillers sur ce qu'est et implique une offre de service (guide, formation, colloque, etc.).
  - Comment faire une offre de service?
  - Comment gérer une entreprise de services?
- S'assurer d'une veille informationnelle sur les services-conseils. Plus spécifiquement :
  - Dans d'autres pays, qui offre quoi en matière de services-conseils?
  - Ailleurs, comment se financent les services-conseils ?
- Appuyer la mise en place d'un programme de « *coaching* » pour les conseillers afin d'en arriver à un meilleur transfert d'expérience. Ce programme viserait essentiellement l'amélioration de la livraison du service-conseil en aidant ceux qui partent à transférer leur connaissance à ceux qui commencent.

Pour les membres du Comité services-conseils,

Marc Dessureault, chargé de projets



**[www.craaq.qc.ca](http://www.craaq.qc.ca)**

**Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec  
2875, boulevard Laurier, 9<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1V 2M2**