

L'ENTRETIEN

De France Desjardins, Salmata Ouedraogo et Jeanne Simard avec

Isabelle T. Rivard

Directrice du Créneau d'excellence agroalimentaire *Agroboréal*
au Saguenay–Lac-Saint-Jean



Photo : Karyne Gagné

Madame Isabelle T. Rivard est originaire de Saint-Ambroise, un village du Saguenay–Lac-Saint-Jean situé dans la MRC du Fjord-du-Saguenay, où elle demeure toujours. Titulaire d'un baccalauréat en biologie et d'une maîtrise en ressources renouvelables de l'UQAC, elle a travaillé dans différents laboratoires associés au Département des sciences fondamentales, dont le Laboratoire d'écologie végétale et animale ainsi que le Laboratoire des sciences aquatiques (LASA). Une fois sa maîtrise terminée, madame Rivard a été chargée de laboratoire et professionnelle de recherche à l'UQAC. Par la suite, elle a travaillé dans différents projets de nature scientifique, principalement comme agente d'information et de communication auprès de la Corporation de recherche et d'action sur les maladies héréditaires (CORAMH). Depuis 2008, elle est directrice du Créneau d'excellence agroalimentaire AgroBoréal, qui favorise les collaborations pour le développement durable de filières agroalimentaires boréales au Saguenay–Lac-Saint-Jean. En 2011, elle a remporté le prix Personnalité ACCORD dans la catégorie Directeur de créneau.

•• *Merci, Madame Rivard, d'accorder cet entretien à la revue Organisations & Territoires afin de permettre à nos lecteurs et lectrices de mieux connaître la mission et les réalisations du Créneau d'excellence AgroBoréal au Saguenay–Lac-Saint-Jean.*

Isabelle T. Rivard. Je vous remercie de cette invitation.

D'entrée de jeu, pouvez-vous nous expliquer ce que sont la démarche ACCORD et le Créneau d'excellence AgroBoréal du Saguenay–Lac-Saint-Jean?

I. T. R. Le Créneau d'excellence AgroBoréal et la démarche ACCORD, qui est le sigle de l'expression « Action concertée de coopération régionale du développement », font partie d'une stratégie du gouvernement du Québec pour permettre à chacune des régions de la province de développer une image de marque afin qu'elles rayonnent tant sur le plan national qu'international. Plus concrètement, selon le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE), un créneau d'excellence « se définit comme un ensemble d'entreprises d'une même région menant des activités économiques

interreliées. Ce regroupement vise à se démarquer de façon compétitive par rapport aux autres régions et sur les marchés internationaux, et ce, grâce aux compétences qui lui sont propres¹ ».

Au début des années 2000, le gouvernement du Québec a demandé à toutes les régions d'identifier leurs secteurs de force dans lesquels elles souhaitaient s'investir et se positionner à moyen et à long terme. Le Saguenay–Lac-Saint-Jean avait identifié plusieurs secteurs d'activité potentiels, mais ce sont finalement quatre créneaux d'excellence qui sont maintenant en activité dans la région : Agro-Boréal, Drones civils et commerciaux, Écoaventure boréale et Transformation de l'aluminium. Plusieurs critères doivent être satisfaits pour reconnaître le potentiel d'un secteur à titre de créneau d'excellence, notamment son caractère distinctif ainsi que la présence d'une masse critique d'entreprises et de partenaires de recherche et de formation spécialisés.

C'est dans cet esprit que le concept d'agriculture nordique a émergé et s'est précisé au fil du temps. Agrinova², un centre collégial de transfert de technologie (CCTT) en agriculture, était chargé de définir notre agriculture nordique afin de la situer par rapport à un étalonnage international. La notion d'agriculture en contexte boréal était à l'époque peu connue et peu exploitée à travers le monde, encore moins au Québec. Il y avait donc une opportunité exceptionnelle pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean de se positionner dans ce créneau.

Les premiers plans d'action ont permis de définir les forces du créneau et les axes de développement ainsi que de créer des réseaux de partenaires. Tous les cinq ans, les créneaux d'excellence au Québec sont évalués par le MEIE quant à leur efficacité et à leurs impacts. Au terme du processus d'évaluation, un processus de renouvellement est engagé, si les résultats sont probants et si le potentiel est actualisé pour ce secteur. Nous en sommes à la troisième entente de mise en œuvre et celle-ci prend fin en 2024.

Quelles sont les orientations stratégiques du Créneau d'excellence AgroBoréal?

I. T. R. Le Créneau d'excellence AgroBoréal représente un réseau de partenaires mobilisés afin de faire progresser globalement le secteur par des projets collaboratifs se rapportant aux enjeux des entreprises de notre périmètre. Nos orientations stratégiques sont : la cohérence et la cohésion des acteurs et des actions; la performance des entreprises et des filières; la diversification de l'offre et des marchés; et la différenciation du secteur et des produits.

Quelles sont les principales filières développées par la démarche ACCORD au Saguenay–Lac-Saint-Jean?

I. T. R. Il y a cinq filières qui se distinguent dans notre paysage agroalimentaire régional et qui composent le périmètre du Créneau d'excellence : les petits fruits nordiques (bleuet, camerise, canneberge et autres fruits émergents), les produits maraîchers adaptés à un climat frais (pomme de terre, gourgane, légumes racines, etc.), les plantes sauvages et indigènes (appelées souvent produits forestiers non ligneux), les grandes cultures du nord (céréales, oléagineux, fourrages) et, finalement, les productions animales différenciées (viande, secteur laitier, apiculture, etc.).

Les cultures commerciales de la région sont très distinctives de celles du sud, par exemple en Montérégie, dans l'ouest Canadien ou aux États-Unis, où le système agricole est basé essentiellement sur les cultures du maïs et du soya. Ici, les conditions agrométéorologiques de notre région ne permettent pas de produire ces cultures de façon performante et compétitive. Les modèles régionaux de grandes cultures sont surtout basés sur les céréales (avoine, orge, blé, sarrasin) et sur des oléagineux (canola et lin). La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean est ainsi le principal producteur d'avoine, de canola et de chanvre au Québec, tout comme pour le bleuet sauvage, la camerise et la gourgane. Nous voulons miser sur ces avantages, les consolider et en faire des leviers de création de valeur.

Notre ancrage au territoire est très fort, car nous voulons soutenir l'essor d'une industrie agroalimentaire qui valorise les produits issus de l'agriculture typique de la région. La particularité du Créneau d'excellence AgroBoréal est qu'il couvre

autant l'amont que l'aval de ces filières. Ainsi, nous nous intéressons autant à ce qui permet d'améliorer les performances agricoles qu'aux activités de valorisation des matières premières qui en découlent.

Avec quelles organisations le créneau d'excellence Agro-Boréal collabore-t-il?

I. T. R. Nous travaillons avec les partenaires territoriaux (MRC, corporations de développement économique territorial), qui peuvent être porteurs de certains projets. Il y a également les centres de recherche (Agrinova et autres CCTT, universités, etc.), les organismes sans but lucratif (UPA, Table agroalimentaire, Centre québécois de développement durable, SERDEX, Plateforme Solidar) ainsi que des consultants privés (firmes, agences) qui apportent de l'expertise en marketing, en communications, en stratégies d'affaires, en contrôle de qualité et en gestion des ressources humaines. Nous sommes également associés au MEIE, au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, à Services Québec, à Développement économique Canada, à Agriculture et Agroalimentaire Canada, à Investissement Québec, au Centre national de recherches Canada et à bien d'autres partenaires publics. Notre grand réseau facilite la mise en contact avec nos membres afin de bien répondre à leurs besoins.

Nos partenaires financiers sont aussi très importants (banques, financement de capital de risque, sociofinancement, microcrédit), car il faut connaître ces leviers financiers afin d'aider les entreprises qui ont des projets d'investissement pour les amener à établir un montage financier optimisé.

Par ailleurs, nous sommes constamment en contact avec les trois autres créneaux d'excellence de la région afin de travailler sur des thèmes transversaux. Nous échangeons également des bonnes pratiques et travaillons avec les autres créneaux d'excellence du Québec dans des secteurs d'activité différents. À titre d'exemple, nous travaillons avec le Créneau d'excellence Technitextile, car le secteur agricole peut être producteur de fibres d'origine végétale, dont le chanvre et le lin.

Quels sont les axes stratégiques du Créneau d'excellence AgroBoréal?

I. T. R. Ses axes d'intervention sont l'animation et la mobilisation; la commercialisation; l'innovation; l'environnement d'affaires; et le capital humain. Ils sont au cœur de notre action, qui vise à appuyer la mise en place de projets collaboratifs s'inscrivant au sein de ces axes d'intervention. Nous pouvons intervenir à différents niveaux pour le soutien aux projets : identifier les moyens pour répondre à des enjeux en provenance du milieu, identifier des sources de financement ou des fournisseurs pour la mise en œuvre, recommander l'octroi de financement par l'intermédiaire d'un programme du MEIE et, dans certains cas, assurer la gestion administrative de la mise en œuvre d'un projet. Tous les projets soutenus par AgroBoréal sont de nature collaborative et impliquent plusieurs entreprises et partenaires.

En quoi consiste spécifiquement le modèle de concertation dans le secteur agroalimentaire régional?

I. T. R. Depuis les dernières années, la concertation régionale repose sur une stratégie sectorielle que nous copilotons avec la Table agroalimentaire. Cette stratégie régionale a permis d'arrimer les différentes planifications territoriales des municipalités régionales de comté (MRC) et autres organisations de soutien. Selon nous, il est important d'avoir un lieu d'échange afin de bien identifier les priorités de travail de notre secteur et d'avoir une vue d'ensemble de ce dernier quand il est question de faire valoir nos enjeux complexes d'un point de vue politique et sociétal.

Dans une perspective plus globale, notre modèle de concertation vise à regrouper les priorités de développement régional en agroalimentaire, car nous sommes en lien avec les sphères politique et de gouvernance territoriale.

Également, depuis quelques années, nous travaillons à développer une concertation macrosectorielle à travers le collectif de partenaires Borée³, qui soutient le développement d'un système alimentaire plus durable. Borée réunit des acteurs avec des perspectives et des approches différentes

des enjeux de l'alimentation, ce qui nous amène, comme intervenant économique, à travailler en synergie avec d'autres acteurs qui s'intéressent à l'alimentation selon une perspective sociale, communautaire ou environnementale. Il est important de réunir les acteurs afin de voir comment ils peuvent aborder le développement du système alimentaire régional de façon durable en créant plus de synergies entre les différents champs de compétences. AgroBoréal est un membre actif et fiduciaire de la démarche Borée depuis sa mise en place. Nous avons contribué de façon significative à ce qu'elle puisse se concrétiser.

Par ailleurs, nous réalisons présentement une démarche de concertation sur la bioéconomie, ce qui m'amène à travailler sur des dossiers de développement régionaux qui dépassent le secteur agroalimentaire.

Enfin, je participe activement à la gouvernance de l'Espace régional d'accélération et de croissance (ERAC) depuis quelques années ainsi qu'à divers comités stratégiques régionaux et nationaux.

Pouvez-vous nous parler de votre écosystème d'innovation agroalimentaire?

I. T. R. L'innovation est une composante de premier plan dans la stratégie du Créneau d'excellence AgroBoréal. Nous appuyons des projets qui touchent autant l'amont de la filière en vue d'améliorer les performances agricoles (intrants, régies, cultivars, agroenvironnement, mécanisation, etc.) que des initiatives en vue de valoriser les produits issus de l'agriculture (par la caractérisation de leurs propriétés, par le conditionnement, par la transformation alimentaire ou par d'autres activités industrielles). La transformation numérique des entreprises demeure également une priorité, tout comme l'amélioration de leur performance environnementale dans une perspective de développement durable.

Au fil des années, nous avons également travaillé dans le but de faire davantage connaître les expertises de nos centres de recherche et des ressources de l'écosystème innovant. Depuis l'an dernier, la programmation Informe Agro⁴

propose gratuitement des webinaires sur différents sujets qui touchent les entreprises agroalimentaires et qui permettent de faire connaître l'offre de nos partenaires.

Nous avons participé de façon active à la mise en place et au déploiement du Fonds de recherche axé sur l'agriculture nordique (FRAN-02)⁵ du MAPAQ, qui est maintenant terminé. Il a permis de financer 16 projets de recherche partout au Québec et certains au Canada dans différentes filières du Créneau d'excellence AgroBoréal. Il était axé sur des besoins de recherche du milieu issus d'une consultation des entreprises. Cette initiative a suscité beaucoup de participation des ministères et des MRC.

Enfin, nous travaillons à l'heure actuelle avec l'Union des producteurs agricoles (UPA) sur la mise sur pied d'un nouvel outil financier afin de répondre à la question plus large de l'innovation et du développement, plutôt que spécifiquement de la recherche. Nous espérons qu'il pourra être actif d'ici l'année prochaine.

Quel rôle joue le Créneau d'excellence AgroBoréal dans l'écosystème entrepreneurial de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean?

I. T. R. En plus de soutenir l'innovation, AgroBoréal soutient des projets liés à l'entrepreneuriat et à la croissance des entreprises. Nous favorisons la mise en place d'initiatives ou d'outils qui permettent d'améliorer la commercialisation des produits d'ici, de soutenir le développement des compétences de la main-d'œuvre et des gestionnaires ou encore de mieux accompagner les entreprises en démarrage ou en diversification.

En ce sens, nous portons actuellement le projet EN AGRO, qui consiste à valoriser l'entrepreneuriat agroalimentaire ainsi qu'à faciliter l'accès aux ressources disponibles pour les entrepreneurs du secteur. À travers un portail web unique, l'entrepreneur agroalimentaire pourra retrouver l'ensemble des informations pratiques pour le développement de son entreprise, qu'il s'agisse de formation, d'accompagnement ou de financement. Le projet vise également à encourager la

mise en réseau des entrepreneurs avec ces ressources en favorisant la synergie.

Malheureusement, il faut savoir que 75 % des produits alimentaires sont des échecs commerciaux sur le marché lors de leur première année de commercialisation. La raison est souvent que le passage de l'idée à la conception est trop rapide. Le processus de développement de produit n'est pas mené à bien. En améliorant la connaissance des ressources disponibles aux entreprises et leur accès, nous croyons que cela permettra d'éviter les écueils et, de ce fait, d'améliorer leurs chances de succès commercial.

Quels sont vos liens avec l'Union des producteurs agricoles?

I. T. R. Nous travaillons de façon complémentaire avec l'UPA dans plusieurs chantiers qui se rapportent au soutien aux filières. Plusieurs projets appuyés par le Créneau d'excellence AgroBoréal sont portés par l'UPA, notamment la mise en place de la Coopérative de solidarité Le Relait, qui consiste en un service de remplacement agricole. Nous travaillons également en collaboration avec le Centre d'emploi agricole et le Collectif en formation agricole en ce qui concerne les enjeux liés à la main-d'œuvre et au développement des compétences.

Avez-vous des projets avec la Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean?

I. T. R. Nous travaillons en étroite collaboration en ce qui concerne la concertation régionale, comme je l'ai mentionné précédemment, mais également pour plusieurs projets qui se rapportent à la promotion ou à la mise en marché des produits agroalimentaires. Pour n'en citer que quelques-uns, la marque Zone boréale est une initiative de la Table agroalimentaire qui est appuyée par le Créneau d'excellence et qui s'inscrit dans notre cadre stratégique. Nous avons également mis en place un projet en collaboration pour favoriser la commercialisation hors région.

Qui finance le Créneau d'excellence AgroBoréal?

I. T. R. Le MEIE est notre principal bailleur de fonds. Il supporte nos frais de fonctionnement et

une partie de notre financement est conditionnelle à une participation financière provenant du milieu.

Nous avons également mis en place un membership, avec des entreprises du secteur auquel nous nous adressons, mais aussi des membres partenaires qui contribuent à notre mission, par exemple l'Université du Québec à Chicoutimi. Il faut être membre pour siéger à notre conseil d'administration, qui est donc essentiellement composé d'entreprises, mais aussi de quelques représentants stratégiques de notre écosystème.

Nous sommes curieux de savoir pourquoi vous avez choisi de travailler au sein d'AgroBoréal. Lorsqu'on vous écoute parler de votre travail avec autant d'enthousiasme et de passion, même après 14 ans, nous ne nous doutons pas que vous avez trouvé un sens à votre travail.

I. T. R. Oui, vous avez raison! Même si, à l'époque, j'avais une opportunité de poursuivre mes études doctorales, je n'ai pas hésité à postuler, en 2008, au poste de directrice du Créneau d'excellence AgroBoréal. J'avoue que j'avais, depuis longtemps, le goût de travailler au développement du secteur agroalimentaire puisque ma famille est propriétaire d'une ferme à Saint-Amboise et que je connaissais bien les enjeux et les problèmes de ce secteur. La mission du Créneau d'excellence AgroBoréal m'interpela beaucoup puisqu'il était question de mobilisation et de collaboration. Dans les faits, je suis la seule employée, mais, concrètement, je ne suis jamais seule, car 100 % de mes actions sont réalisées avec des collaborateurs externes. Tous ces collaborateurs sont mes collègues, car, au final, nous travaillons au même objectif : nous voulons que les entreprises agroalimentaires et celles qui gravitent autour progressent, se développent. L'aspect de collaboration m'a toujours beaucoup attirée, dans l'esprit des créneaux d'excellence, et c'est ce qui me motive encore, même après presque 15 ans.

Vous avez, en effet, un parcours professionnel pour le moins atypique. Qu'est-ce qui vous motive à vous investir autant dans le développement du secteur agroalimentaire?

I. T. R. Ce qui me motive le plus, c'est de contribuer au développement durable de ma région,

c'est-à-dire à un développement qui prend en compte les impacts de nos actions sur la société, sur les communautés, sur les écosystèmes, sur les ressources ainsi que sur les jeunes générations. Les PME agroalimentaires mobilisées autour du Créneau d'excellence AgroBoréal sont de propriété régionale; ces entrepreneurs sont vos voisins, ils dépensent ici et contribuent à notre alimentation. Qu'on le veuille ou non, ce secteur d'activité sera toujours très présent dans nos vies.

Il est donc primordial de nous assurer que, sur le plan collectif, malgré les changements climatiques et la rareté de la main-d'œuvre, nous réussirons à maintenir la vitalité de nos modèles agricoles, à transformer davantage ces denrées à l'échelle locale pour contribuer à notre économie, mais aussi à continuer de nourrir le plus grand nombre de personnes sans compromettre nos ressources naturelles.

Nous avons de beaux modèles agroalimentaires au Québec et voulons nous assurer qu'ils soient durables et pérennes. J'espère, à ma façon, pouvoir faire une différence autant pour la collectivité que pour les organisations et les individus. Mon travail chez AgroBoréal me permet de réaliser ce souhait. Dans la même visée, j'occupe depuis quelques années un poste de chargée de cours au Collège d'Alma, où j'enseigne les cours de développement du modèle d'affaires de l'entreprise dans les attestations d'études collégiales (AEC) en agriculture.

Pour terminer, à quels défis devra faire face AgroBoréal dans les années à venir?

I. T. R. J'aimerais que nous puissions augmenter notre capacité d'action. En l'espace de 15 ans, les retombées que nous avons pu obtenir à l'aide d'une collectivité sont importantes, mais j'aimerais qu'il y en ait davantage afin d'accélérer le rythme de progression de nos entreprises.

Je souhaiterais également que le milieu des affaires se sente plus engagé, car nous avons des outils pour lui et il ne devrait pas hésiter à les utiliser. En ce moment, le plus difficile est de rejoindre les entreprises, car elles vivent de grands enjeux à cause de la pandémie, de la pénurie de main-d'œuvre, de l'augmentation du coût des intrants et de la transformation numérique, qui a pris du retard au Québec. Dans une PME, une seule personne occupe bien souvent plusieurs rôles. Ces entrepreneurs ont toute mon admiration! En effet, pour un chef d'entreprise qui travaille seul, il est difficile de trouver des solutions aux enjeux. Toutefois, à plusieurs, c'est davantage possible.

Un des grands défis que nous aurons au cours des prochaines années sera de démontrer l'importance du secteur agroalimentaire et que ce dernier puisse être considéré comme un pilier de l'économie du Québec. Cela passe par soutenir les entreprises qui y contribuent à travers des organisations comme la nôtre. Il est important d'avoir un écosystème d'accueil disposé à prendre en charge l'accompagnement des entreprises de la façon la plus structurée et efficace possible. ●●●

La revue Organisations et territoires remercie Madame Rivard pour ce généreux témoignage et lui souhaite de poursuivre son précieux travail contributif au développement agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

NOTES

- 1 <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/creer-liens/creneaux-et-poles-dexcellence-accord>
- 2 <http://agrinova.qc.ca>
- 3 <https://boree.ca>
- 4 <https://agroboreal.com/informe-agro>
- 5 <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Regions/saguenaylacsaintjean/Profil/Pages/Fondsderechercheagriculturenordique.aspx>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n1.1558>