

# Lise Tremblay, directrice générale de la Fédération de l'Union des producteurs agricoles du Saguenay-Lac-Saint-Jean

France Desjardins, Salmata Ouedraogo and Jeanne Simard

Volume 32, Number 1, 2023

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1099974ar>

DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n1.1557>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

## ISSN

1493-8871 (print)

2564-2189 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this document

Desjardins, F., Ouedraogo, S. & Simard, J. (2023). Lise Tremblay, directrice générale de la Fédération de l'Union des producteurs agricoles du Saguenay-Lac-Saint-Jean. *Revue Organisations & territoires*, 32(1), 135–140. <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n1.1557>

© France Desjardins, Salmata Ouedraogo, Jeanne Simard, 2023



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

# L'ENTRETIEN

De France Desjardins, Salmata Ouedraogo et Jeanne Simard avec

## Lise Tremblay

Directrice générale de la *Fédération de l'Union des producteurs agricoles du Saguenay–Lac-Saint-Jean*



Photo : Grégoire Cyr

---

Madame Lise Tremblay travaille à la Fédération de l'UPA du Saguenay–Lac-Saint-Jean depuis plus de 25 ans. Elle a toujours été sensible aux problématiques touchant le secteur agroalimentaire, car elle a grandi sur une ferme laitière à Jonquière. Après l'obtention d'un baccalauréat en agronomie de l'Université Laval, elle a bifurqué vers l'horticulture pendant quelques années, pour ensuite entrer à l'UPA. Elle y a d'abord occupé le poste d'agente en agroenvironnement, puis a pris divers dossiers importants pour le développement du secteur agricole. Depuis 2018, elle agit à titre de directrice régionale. Ses différentes fonctions occupées à l'UPA ont été passionnantes, car on y discute et défend les grands enjeux de développement du secteur agricole, lesquels évoluent rapidement selon les contextes socioéconomique et environnemental. Ainsi, les producteurs agricoles doivent s'adapter rapidement à cette évolution afin d'assurer la pérennité de leur entreprise. Lise Tremblay a en haute estime le travail de ces gens de cœur, qui s'investissent énormément dans leur entreprise, tant sur le plan financier qu'humain, souvent au détriment de leur vie personnelle. Leur venir en aide afin d'améliorer leurs conditions de vie est une mission gratifiante.

•• *Merci, Madame Tremblay, d'accorder un entretien à la revue Organisations & Territoires. Afin de bien saisir les défis que rencontrent actuellement au Québec l'UPA et les producteurs agricoles, pouvez-vous expliquer, en quelques mots, la mission de l'UPA?*

**Lise Tremblay.** Je tiens tout d'abord à remercier la revue de cette invitation! L'Union des producteurs agricoles existe depuis 1924 à la suite de la *Loi sur les sociétés coopératives agricoles* de 1908. Nous possédons une double structure organisationnelle,

soit une division par territoire et une autre par secteur de production agricole. De ce fait, nous représentons 150 groupes régionaux et provinciaux spécialisés, 90 syndicats locaux et 12 fédérations régionales.

La mission première de l'UPA est de défendre les intérêts socioéconomiques et environnementaux des producteurs agricoles. Notre spectre d'intervention est assez large : la mise en marché, la santé

psychologique des producteurs agricoles, la taxation foncière, l'aménagement et la protection du territoire, la gestion des ressources humaines, etc. En fait, il s'agit de tout ce qui touche de près ou de loin les entreprises agricoles. Lorsqu'une problématique économique, sociale, psychologique ou environnementale préoccupe nos producteurs membres de la fédération, nous l'étudions afin de bien comprendre tous les enjeux, puis nous analysons les différents scénarios qui peuvent résoudre ou amoindrir le problème ou le conflit pour nos membres. À titre d'exemple, si les producteurs éprouvent un problème en raison des mauvaises conditions météorologiques, nous les soutenons dans leurs démarches auprès des instances gouvernementales ou autres.

Nous offrons aussi des services de comptabilité et de fiscalité regroupant une vingtaine d'employés qui réalisent les déclarations de revenus et les états financiers des producteurs agricoles. Nous avons également un centre d'emploi agricole, partiellement financé par Services Québec. Il offre des services de recrutement aux entreprises agricoles. À cela s'ajoutent les demandes de travailleurs étrangers temporaires (TET) agricoles, un service de mutuelle de prévention et de conseils en ressources humaines. Nous travaillons également en aménagement du territoire dans les demandes déposées à la Commission de protection du territoire agricole du Québec (CPTAQ) pour une modification au zonage ou usage des terres. Nous avons le devoir de faire une recommandation à la CPTAQ dans ces demandes selon notre connaissance du terrain et de nos politiques d'aménagement. Toutefois, cela ne veut pas dire que la CPTAQ adhère à toutes nos recommandations.

Par ailleurs, depuis quelques années, nous travaillons sur la santé psychologique des producteurs et productrices agricoles, car, selon certaines études, ils vivent beaucoup de détresse psychologique et n'ont pas tendance à aller chercher de l'aide en ce sens. À cet égard, nous avons mis en place des travailleurs de rang, qui répondent plus spécifiquement à leurs besoins, et aussi un service de remplacement agricole, qui offre un peu de répit aux producteurs qui souhaitent prendre des vacances

avec leur famille ou un congé en raison d'un problème de santé ou d'épuisement professionnel.

Enfin, nous travaillons sur deux projets en agroenvironnement. Le premier concerne la sensibilisation à la protection des bandes riveraines. Avec nos producteurs, nous réalisons un état des lieux afin de les sensibiliser à la protection des cours d'eau et recommandons des aménagements favorisant la protection de l'eau et la biodiversité. L'autre projet s'inscrit dans le Plan d'agriculture durable du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), selon trois axes : les pesticides, la gestion de matières fertilisantes et les pertes de phosphore dans les cours d'eau.

*Actuellement, quels sont les enjeux qui préoccupent le plus votre organisation?*

**L. T.** Bien évidemment, les changements climatiques nous interpellent beaucoup depuis les dernières années. Nous mettons actuellement en place des mesures et des projets de recherche. Toutefois, il faut du temps pour trouver des solutions durables et équitables au sein de l'ensemble de l'industrie agricole.

Une autre préoccupation est la relève de nos entreprises agricoles. L'âge des producteurs au Saguenay-Lac-Saint-Jean est d'environ 54 ans. Selon Statistique Canada, en 2021, seulement 8 % des entreprises ont un plan de relève établi. À 54 ans, c'est tard pour prévoir un transfert d'entreprise, car le processus complet peut prendre de 5 à 10 ans. Un transfert ne doit pas être seulement fiscal et économique. Il doit aussi intégrer le transfert des connaissances et des responsabilités à la prochaine génération. L'UPA réclame plus d'accompagnement des producteurs dans leurs réflexions sur le transfert de leur entreprise afin d'optimiser la potentialité de transfert dans la région. Dans les prochains mois, nous irons consulter directement les futurs cédants pour les interroger sur l'avenir de leur entreprise et sur les possibilités d'entrevoir un transfert, apparenté ou non.

Une option qui s'offre aux producteurs sans relève est le service de maillage L'ARTERRE, qui propose de l'accompagnement pour faciliter le

jumelage entre les aspirants agriculteurs non apparentés et les propriétaires. Or, nous avons constaté que le succès n'est malheureusement pas toujours au rendez-vous, car les producteurs ne considèrent pas toujours cette possibilité.

Il est important de mentionner que le processus entrepreneurial est également complexe pour les jeunes producteurs qui démarrent une entreprise agricole. Même s'il existe dans la région un écosystème d'intervenants très bien fourni et même si les entrepreneurs sont souvent accompagnés, l'accès au financement ne leur est pas toujours accepté facilement, si les bonnes personnes ne sont pas consultées ou si les étapes administratives ne sont pas effectuées en bonne et due forme. Il est nécessaire d'accompagner ces jeunes tout au long de leur projet, et non seulement de façon sporadique. Les démarrages d'entreprise doivent être facilités.

*Pour vous, quelles sont les caractéristiques d'un bon plan de relève?*

**L. T.** Premièrement, il faut identifier une relève. Le scénario type est un enfant du propriétaire agricole qui est prêt à prendre la relève mais la relève peut aussi être non apparentée. Peu importe, le repreneur doit effectuer une formation adéquate afin de bénéficier des programmes d'aide financière agricole. Il doit aussi réaliser un plan stratégique afin d'assurer le développement de l'entreprise, la vision et les responsabilités pour les 10 prochaines années où les deux générations devront travailler ensemble. Au fil des années, la gestion est normalement transférée progressivement au jeune producteur, puis un plan de sortie est programmé. Le but est de réaliser un scénario de transfert économique et fiscal pour que le producteur cédant puisse bénéficier d'une retraite décente et que le jeune producteur ne soit pas trop endetté lorsqu'il sera seul aux commandes de l'entreprise.

Le temps de transfert dépend aussi de la façon dont les cédants veulent transmettre leurs connaissances et impliquer activement leur relève. Certains ont plus de difficultés que d'autres à faire confiance à leur relève. Les entreprises sont toutes différentes et chacune a sa façon de faire. Parfois,

le transfert ne fonctionne pas lorsque le jeune producteur réalise que cette vie ne lui convient pas ou qu'il ne partage pas la vision de son cédant. Il est important de réfléchir à tous ces enjeux économiques et humains.

*Lors de ces transferts, percevez-vous un changement de vision du développement économique et autres chez les jeunes ou les néo-agriculteurs?*

**L. T.** Certains jeunes producteurs ont étudié en administration et ont toujours vécu dans une ferme. Ils possèdent les deux compétences. D'autres font un baccalauréat en agronomie ou un DEC en gestion et exploitation d'entreprise agricole, des formations qui mettent davantage l'accent sur les compétences transversales. On retrouve aussi de plus en plus des fermes de groupe, où certains producteurs sont plus spécialisés en gestion et en production animale et d'autres en production végétale. Leurs compétences sont complémentaires et c'est le meilleur des deux mondes!

Dans les transferts de génération, un grand changement de mentalité s'opère. Les jeunes veulent concilier – avec raison – la famille et le travail. Ils ne veulent pas travailler 7 jours sur 7 ni 12 heures par jour. Ils essaient donc d'automatiser leurs tâches, spécialement en production laitière.

Enfin, plusieurs nouvelles petites entreprises s'implantent sur le territoire afin d'intégrer l'achat local et les circuits courts. La nouvelle génération souhaite davantage développer le marché local. Il leur faut donc trouver des marchés de niche pour se démarquer de la compétition et des grands marchés. La Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean aide beaucoup à la valorisation de nos produits régionaux avec le positionnement de la marque Zone boréale, qui donne une belle visibilité à nos petites entreprises et qui change également le portrait de notre agriculture régionale.

Les quatre productions qui distinguent le Saguenay–Lac-Saint-Jean sont le lait, le bleuets, les grandes cultures et les pommes de terre. On exporte environ 50 % de la production laitière à l'extérieur de la région et le reste est transformé et

consommé ici. Le bleuet et les grains sont aussi exportés en bonne partie.

*Quels sont les enjeux financiers actuels des agriculteurs?*

**L. T.** Les agriculteurs d'aujourd'hui sont des femmes et des hommes d'affaires. Ce sont de vrais entrepreneurs dont la profession requiert un éventail de compétences, car plusieurs enjeux sont présents sur la ferme et les marges de profit sont très minces. Il leur faut être de bons gestionnaires pour réussir et tirer leur épingle du jeu. Il faut 9 \$ d'investissement en agriculture pour générer 1 \$ de profit, alors que, dans la construction ou le commerce en général, c'est plutôt 3 \$ d'investissement. Les bénéfices doivent donc être réinvestis dans l'entreprise : sur les terres, l'équipement, les bâtiments et autres.

Il commence à y avoir des regroupements de fermes au Lac-Saint-Jean pour se partager les tâches et les responsabilités. De nos jours, les familles sont plus petites et c'est beaucoup plus difficile de compter sur deux ou trois enfants pour travailler dans l'entreprise. Plusieurs producteurs se retrouvent seuls et cherchent donc à se regrouper par opportunité d'affaires afin d'être plus performants et d'avoir une meilleure qualité de vie.

De plus, au fil des années, le prix des terres augmente rapidement en raison de leur proximité avec le milieu urbain. Il est inquiétant de constater que 52 % des transactions d'acquisition de terres au cours de la dernière année au Québec ont été faites par des non-agriculteurs, c'est-à-dire des municipalités, des entreprises immobilières, des investisseurs, etc. Ainsi, les terres appartiennent de moins en moins aux producteurs. Ces derniers doivent compétitionner pour l'achat de terres avec des acheteurs qui disposent d'un plus gros pouvoir d'achat. La valeur marchande des terres représente deux ou trois fois la valeur agronomique et, si le producteur paie ses investissements, il ne trouvera pas de rentabilité.

C'est une bonne chose que les agriculteurs cédants obtiennent en général un bon prix de leurs terres, mais c'est un problème pour ceux qui démarrent, car le prix continue d'augmenter en raison de cette spéculation. Plusieurs s'endettent pour vivre sur une terre. L'UPA régionale veut se pencher sur ces enjeux au cours des prochains mois. Lors du dernier congrès général en 2022, monsieur Nicolas Mesly, auteur du livre *Terres d'asphalte : notre agriculture sous haute pression*, est venu parler de ces problèmes de propriété et de prix des terres qui mettent en danger l'autonomie alimentaire des générations futures. Selon lui, ces enjeux vont au-delà de la communauté agricole et la population en général devra s'y pencher afin de trouver des solutions durables, sinon, dans quelques dizaines d'années, les agriculteurs québécois ne seront plus propriétaires de leurs terres. Ce seront des organisations qui les détiendront et qui les loueront à des producteurs afin qu'ils les cultivent.

*Quels sont les enjeux de l'agriculture? Quelle est la différence entre un agriculteur propriétaire et un agriculteur locataire d'une terre?*

**L. T.** Un locataire ne cherchera pas forcément à investir sur ses terres, à les drainer, à les chauler et à les fertiliser afin d'obtenir un meilleur rendement, à planter des arbres et à entretenir les chemins de ferme, s'il n'est pas certain d'être présent l'année suivante. Par exemple, le chaulage (technique de traitement à la chaux) et la fertilisation sont des processus qui se font à long terme. De plus, un locataire n'aura pas la vision à long terme du patrimoine agricole. À la première occasion de la vendre ou de la dézoner, il le fera pour obtenir un gain en capital.

La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean commence tout juste à avoir des fermes qui ont une plus grande envergure. Cependant, elles demeurent petites, comparativement à celles situées aux États-Unis. Si nous voulons faire de l'achat et de l'économie locaux, il faut que les fermes demeurent la propriété des producteurs agricoles. Un agriculteur propriétaire possède des avantages, dont la garantie en cas d'emprunt, sinon quelle garantie donner à la banque pour investir sur sa ferme?

*Quels sont les différents leviers pour protéger les prix de la terre?*

**L. T.** Il faut trouver des alliés qui vont vouloir travailler sur cet enjeu. Les municipalités trouvent leur compte quand le prix des terres augmente, car elles obtiennent des montants de taxes plus élevés. Toutefois, il faut penser au futur, particulièrement si la population souhaite continuer à consommer des aliments du Québec. Les normes et processus de contrôle au Québec sont très élevés et je pense que, quand nous nous comparons à d'autres pays, nous avons accès à des produits de qualité. D'ailleurs, sur le plan environnemental, il est important de continuer le plus possible à manger local.

Afin que la population se sente plus concernée, nous devons en parler, dénoncer aux médias ce qui se passe, travailler main dans la main avec d'autres acteurs et arrêter de travailler en silo – sans mauvais jeu de mots! La démarche régionale de concertation Borée et les regroupements qui s'intéressent aux systèmes alimentaires sont de bons outils pour faire connaître la complexité des problématiques du secteur agroalimentaire à la population. L'achat de nos aliments locaux est essentiel et il est fondamental de continuer de développer ces marchés.

Par contre, si la population locale ne peut pas consommer tout ce que la région produit, il est important de continuer à utiliser les systèmes collectifs afin d'exporter le surplus de la production. La mise en marché collective offre de nombreux avantages pour les producteurs. Elle est très facilitante, car elle leur permet d'obtenir des prix négociés et équitables, et ils n'ont pas besoin de développer eux-mêmes. La mise en marché est différente de la production agricole et demande des compétences spécifiques aux propriétaires d'entreprise.

Dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, nous consommons et transformons 50 % de notre production laitière. La moitié des producteurs laitiers disparaîtrait probablement si la mise en marché collective (gestion de l'offre) n'existait pas. Les producteurs de la région vendent leur lait au même prix que ceux du reste du Québec, mais les usines

de transformation sont dans le sud de la province (à environ 500 km), ce qui n'avantage pas une région comme la nôtre dans une mise en marché individuelle. La mise en marché collective permet donc de garder un dynamisme agricole dans la région.

*Que pensez-vous de tous les processus réglementaires dans le secteur agroalimentaire?*

**L. T.** Nous sommes très réglementés au Québec, ce qui nous désavantage par rapport aux produits des autres pays. Les producteurs agricoles ont effectivement beaucoup de documents administratifs à remplir pour répondre à cette réglementation. L'UPA a retrouvé 27 formulaires différents à remplir (nombre variable selon les types d'entreprises) par les producteurs chaque année juste en agroenvironnement, et ce, uniquement afin de répondre aux exigences du MAPAQ et du ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs! Les formulaires doivent parfois être remplis par le producteur, par les agronomes ou par d'autres intervenants du milieu.

À titre d'exemple, les gouvernements demandent des plans de fertilisation, des plans d'accompagnement sur le terrain et des bilans phosphore, mais les producteurs doivent toujours payer pour obtenir cette documentation de la part des agronomes. Cela demande aux producteurs agricoles du temps et de l'argent. Ils préféreraient qu'un conseiller les rencontre sur le terrain afin de discuter des améliorations concrètes à effectuer, plutôt que de remplir un document indiquant leur conformité aux normes gouvernementales et autres.

Au début des années 1990, lorsque les clubs-conseils en agroenvironnement ont été mis en place, les agronomes accompagnaient les producteurs sur le terrain. Ces derniers soulevaient les enjeux et les problématiques, puis trouvaient des solutions directement avec les agronomes. De plus, les producteurs échangeaient entre eux. Aujourd'hui, les clubs-conseils passent beaucoup de temps à remplir des documents de reddition de compte (PAEF, Bilan P, divers registres etc.) et



sont beaucoup moins sur le terrain. Il est évidemment important de rendre des comptes et de laisser des traces. Cependant, le travail sur le terrain n'est pas corrigé et c'est pourtant là que se trouvent, entre autres, les problèmes environnementaux.

*Pour terminer cet entretien, y a-t-il d'autres enjeux méconnus du secteur agroalimentaire par la population que vous voudriez aborder?*

**L. T.** Sur le plan collectif, la relève et l'accès aux terres sont présentement dans nos angles morts. Pourtant, ce sont des problèmes fondamentaux qui affectent ou qui peuvent affecter sérieusement la sécurité alimentaire d'un pays.

Ces dernières années, les changements climatiques ont pris beaucoup de place dans le discours public et les producteurs agricoles obtiennent plus d'écoute grâce au Plan d'agriculture durable du MAPAQ. Le gouvernement a décidé d'offrir plus d'accompagnement aux producteurs sur le terrain et passe en recherche de solutions pour aider à relever les défis d'aujourd'hui. Il est important de rappeler qu'un producteur agricole dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean effectue un seul cycle de production au cours d'une année. Il a donc une seule opportunité d'essayer un nouveau scénario de production et d'ajuster ses pratiques l'année suivante. Au cours de sa vie, il aura fait 35 ou 40 cycles de production, donc 35 ou 40 chances pour améliorer ses pratiques agricoles. C'est peu, si on compare à nombre de pays où le climat permet deux ou trois cycles de culture par an. Ce producteur aura donc besoin de soutien, car il ne peut pas trouver toutes les solutions par lui-même. Il faut également que ses revenus ne soient pas

trop affectés afin qu'il puisse vivre de sa production. En milieu nordique, nous n'avons pas les mêmes enjeux qu'au sud du Québec (p. ex., régions de Montréal et de l'Estrie) et les productions ne sont pas les mêmes : les marges de profit sont moins grandes et la saison est très courte.

En 2022, nous avons eu des pluies abondantes au printemps qui ont empêché les producteurs d'effectuer leurs semences à des dates habituelles. Les semis ont donc été réalisés très tard. Nous avons été chanceux d'avoir un bel automne pour récolter, mais, dans le cas contraire, nous aurions eu beaucoup de pertes aux champs. Chaque année, les saisons nous apportent des surprises et les programmes d'assurance agricole ne sont pas toujours adaptés à ces nouvelles situations que les changements climatiques nous amènent.

Au printemps 2022, le MAPAQ a mis en place un système de rétribution des pratiques agroenvironnementales, mais, au bout d'une journée, les 20 M\$ de fonds étaient déjà épuisés. Les producteurs qui n'ont pas fait une demande lors de la première journée devront attendre l'an prochain. La rétribution permet de récompenser financièrement les producteurs pour les efforts réalisés en agroenvironnement. C'est plus encourageant de cette façon qu'avec des obligations et de la réglementation. Les producteurs sont prêts à faire des efforts et la rétribution permet de couvrir les risques associés aux changements de pratiques. Parfois, des essais et erreurs accompagnés de formation et d'accompagnement sont nécessaires avant de trouver la rentabilité dans une nouvelle pratique.

**La revue Organisations et territoires remercie Madame Tremblay pour ses réponses justes et réfléchies.**

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n1.1557>