

IRÉC



Centre d'Innovation
Sociale en Agriculture

 CÉGEP DE VICTORIAVILLE

RAPPORT DE RECHERCHE

INSTITUT DE RECHERCHE EN ÉCONOMIE CONTEMPORAINE

LES INCUBATEURS D'ENTREPRISES AGRICOLES AU QUÉBEC

Pour une approche concertée du développement

Par :

Gabriel Bourgault-Faucher

David Dupont

Février 2020

Notices biographiques :

Gabriel Bourgault-Faucher détient un baccalauréat de l'Université Laval et une maîtrise de l'Université Paris Descartes. Ses mémoires de maîtrise en sociologie du travail et des organisations ont porté sur l'agriculture biologique et ses canaux de distribution, notamment les magasins d'alimentation biologique. Il est chercheur à l'IRÉC.

David Dupont est détenteur d'un doctorat en sociologie de l'Université Laval où il a enseigné les cours *Introduction à la sociologie* et *Sociologie du droit*. Il est l'auteur du livre publié en 2009 aux Éditions Fides *Une brève histoire de l'agriculture. De la conquête du sol à la mondialisation*. Ce livre fut tiré de son mémoire de maîtrise couronné du prix de l'IRÉC et du prix Georges-Henri-Lévesque. Il est chercheur et chargé de projet à l'IRÉC

© Institut de recherche en économie contemporaine

ISBN 978-2-924927-48-9 (version imprimée)

ISBN 978-2-924927-49-6 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2020

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2020

IRÉC, 10555, Avenue de Bois-de-Boulogne, CP 2006, Montréal (Québec)
H4N 1L4

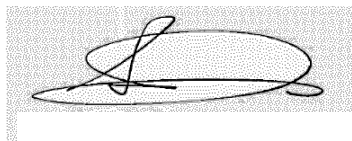
Préface

Ce rapport s'inscrit dans le projet de recherche-action du Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA) du Cégep de Victoriaville intitulé *Stratégie innovante d'accompagnement à l'établissement et au transfert non apparenté d'entreprises agricoles*. Il s'agit d'une contribution à cette recherche démarrée en 2015 et qui est sous la responsabilité de Pierre Oliver Ouimet, M. Env., chercheur au CISA et étudiant au diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.) en développement régional et territorial de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Pour mener à bien ce projet, un partenariat a été initié en 2018 avec le Centre de recherche et de développement technologique en agriculture de l'Outaouais (CREDÉTAO), représenté par Rudi Markgraf, M. Sc., coordonnateur de la Plate-forme agricole de L'Ange-Gardien, un incubateur d'entreprises agricoles cumulant dix ans d'activité. M. Markgraf apporte une expertise pratique. Il a contribué à l'enquête exploratoire sur les incubateurs d'entreprises agricoles de 2018 et aux ateliers de travail. Notre enquête a révélé qu'une réflexion stratégique est nécessaire pour cadrer les objectifs de politique publique et les enjeux économiques que soulève l'émergence des incubateurs d'entreprises agricoles. Ainsi, le CISA a initié un partenariat avec l'Institut de recherche en économie contemporaine (IRÉC) à la fin de 2018. Par ses compétences et son expérience des études de développement agricole, l'IRÉC contribue pertinemment à cette réflexion.

La démarche de recherche du CISA

Une enquête exploratoire sur les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec a d'abord été réalisée en 2018. Des entrevues individuelles ont été menées avec des représentants d'incubateurs en activité et en développement de façon à constituer un premier portrait de la situation. En décembre 2018, un événement organisé par le CISA était l'occasion d'un premier rassemblement de représentants d'incubateurs d'entreprises agricoles. Il a permis des échanges à propos des expériences et des besoins de chacun. Pour explorer l'idée d'un espace d'échanges entre incubateurs, l'exemple français d'un réseau national d'incubateurs d'entreprises agricoles était présenté par l'entremise d'une conférence du RENETA (Réseau national des espaces-test agricoles). Cette rencontre a conduit à un consensus sur la volonté de poursuivre les échanges et de créer un réseau québécois d'incubateurs d'entreprises agricoles. Une deuxième rencontre regroupant davantage de représentants d'incubateurs, en mai 2019, a permis de jeter les bases de ce projet de réseau. D'autres activités suivront en vue de poursuivre la coconstruction du réseau avec la contribution des représentants d'incubateurs d'entreprises agricoles au Québec. Nous tenons d'ailleurs à remercier tous les participants qui, jusqu'à présent, ont donné de leur temps pour des entrevues individuelles et des ateliers de travail.

Ce rapport de recherche rédigé par des chercheurs de l'IRÉC constitue un jalon important dans la démarche de recherche portée par le CISA. Il pose un regard sur la situation actuelle et sur des occasions d'avenir pour les incubateurs d'entreprises agricoles. Nous espérons que vous en apprécierez la lecture.



Simon Dugré, directeur du projet de recherche et directeur du Centre d'innovation en agriculture du Québec (CISA)

Cette recherche a été financée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

CRSH  SSHRC

Résumé

Depuis une dizaine d'années, les incubateurs d'entreprises agricoles se sont multipliés au Québec, de sorte que l'on en compte aujourd'hui dix en activité et plus d'une vingtaine à l'état de projet. Pour cause, les incubateurs répondent à plusieurs enjeux posés par la situation actuelle de l'agriculture au Québec et par son devenir : la formation et l'établissement de relève de plus en plus non issues de familles agricoles, le renouvellement du modèle du propriétaire-exploitant, le maintien de masses critiques de producteurs dans les filières existantes et la valorisation de terres en friche. Ce sont là que quelques-uns des défis que doit relever l'agriculture québécoise, dont les entreprises, faut-il le rappeler, jouent un important rôle dans l'occupation dynamique du territoire et la vitalité dans de nombreuses communautés.

Même s'ils sont appelés à être des vecteurs de dynamisme pour l'activité agricole, les incubateurs ne se retrouvent pas dans une situation optimale. De fortes disparités existent dans les moyens dont ils disposent et, par voie de conséquence, dans les résultats qu'ils obtiennent. Plusieurs d'entre eux rencontrent des difficultés financières notables qui compromettent la pérennisation de leurs activités et affectent la qualité des services qu'ils proposent. En outre, ils n'entretiennent que très peu de liens entre eux, de sorte qu'une concentration territoriale près des centres urbains et dans le maraîchage se dessine progressivement, au détriment d'autres régions et d'autres secteurs de production qui mériteraient aussi de jouir d'un tel levier à l'établissement.

Des solutions existent pourtant. Au regard d'expériences étrangères, et plus particulièrement des cas de la France et des États-Unis, une structure commune d'accompagnement et de coordination pourrait s'avérer pertinente pour rehausser les activités des initiatives et en stimuler d'autres afin d'accroître les retombées positives des incubateurs. Une telle structure commune permettrait aux incubateurs d'améliorer leurs services, d'harmoniser leurs dispositifs, de mutualiser certaines fonctions, de soutenir leurs démarches pour obtenir un financement régulier, de faciliter leur reconnaissance dans le milieu agricole, de coordonner leur déploiement dans différentes régions et différents secteurs de production et d'assurer la pérennité de leurs activités. En définitive, ce sont non seulement les incubateurs eux-mêmes qui pourraient bénéficier d'une telle démarche, mais bien la relève agricole et les communautés qui accueillent de telles structures sur leur territoire.

Table des matières

Préface	i
Résumé	ii
Table des matières.....	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des acronymes.....	v
1. Les incubateurs d'entreprises agricoles pour faire face aux enjeux nouveaux posés par la relève agricole	1
2. Les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec : état des lieux	7
2.1 Un dynamisme apparent.....	7
2.2 Des incubateurs d'entreprises agricoles aux prises avec des difficultés de taille.....	9
2.2.1 Un manque de financement récurrent qui engendre des disparités de moyens matériels, de main-d'œuvre et de services d'accompagnement et de suivi.....	9
2.2.2 De la faiblesse des liens à l'absence de stratégie concertée de développement et d'ancrage dans les territoires et les secteurs de production.....	10
3. S'inspirer de ce qui se fait ailleurs dans le monde.....	15
3.1 L'incubation d'entreprises agricoles en France	15
3.2 L'incubation d'entreprises agricoles aux États-Unis.....	19
3.3 Les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec, en France et aux États-Unis : un regard croisé	22
4. Vers une coordination et un encadrement des incubateurs d'entreprises agricoles au Québec.....	27
Bibliographie	31
Annexes	37
Annexe 1 — Les incubateurs d'entreprises agricoles : définition.....	37
Annexe 2 — Tableau récapitulatif des incubateurs d'entreprises agricoles actifs et inactifs au Québec.....	45
Annexe 3 — Description des incubateurs d'entreprises agricoles actifs et inactifs au Québec	49
Annexe 4 — Présentation des différents projets d'incubateurs d'entreprises agricoles au Québec	55
Annexe 5 — Quelques données sur l'établissement par démarrage d'entreprises agricoles de la relève selon les secteurs de production et les régions au Québec	61
Annexe 6 — Tableaux comparatifs entre les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec, en France et aux États-Unis.....	63

Liste des tableaux et figures

Figure 1 — Mode d'occupation des terres agricoles au Québec et au Canada (sans le Québec), 2016	2
Figure 2 — Chronologie des incubateurs d'entreprises agricoles actifs et inactifs au Québec	7
Figure 3 — Répartition géographique des incubateurs d'entreprises agricoles actifs au Québec	11
Figure 4 — Les incubateurs d'entreprises agricoles actifs au Québec selon le type de production	12
Figure 5 — Évolution du nombre d'incubateurs d'entreprises agricoles en France de 2005 à 2018	23
Figure 6 — Évolution du nombre d'incubateurs d'entreprises agricoles aux États-Unis de 2003 à 2018	24
Figure 7 — Évolution du nombre d'incubateurs d'entreprises agricoles au Québec de 2002 à 2019	24
Figure 8 — Évolution du nombre d'incubateurs d'entreprises agricoles en France, aux États-Unis et au Québec de 2002 à 2019	25
Figure 9 — Répartition géographique des incubateurs d'entreprises agricoles actifs et en projet au Québec	27

Liste des acronymes

AFCW — Aménagement forestier coopératif de Wolfe
AFM — Agence forestière de la Montérégie
AFSQ — Association forestière du sud du Québec
ALBA — Agriculture and Land-Based Training Association
AMFE — Agence de mise en valeur de la forêt privée de l'Estrie
APES — Action pour un environnement sain
ASC — Agriculture soutenue par la communauté
AU/LAB — Laboratoire sur l'agriculture urbaine
BFRDP — Beginning Farmer and Rancher Development Program
CAPE — Contrat d'appui au projet d'entreprise
CCTT — Centre collégial de transfert de technologie
CDAA — Comité de développement agroalimentaire des Appalaches
CDBQ — Centre de développement bioalimentaire du Québec
CETAB+ — Centre d'expertise et de transfert en agriculture biologique et de proximité
CFAM — Centre de formation agricole de Mirabel
CFP — Centre de formation professionnelle
CIAQ — Centre d'insémination artificielle du Québec
CIARC — Centre d'initiatives en agriculture de la région de Coaticook
CISA — Centre d'innovation sociale en agriculture
CISSS — Centre intégré de santé et de services sociaux
CLD — Centre local de développement
CLE — Centre local d'emploi
CMQ — Communauté métropolitaine de Québec
CPNCQ — Club des producteurs de noix comestibles du Québec
CRAM — Centre de recherche agroalimentaire de Mirabel
CRÉ — Conférence régionale des élus
CREDÉTAO — Centre de recherche et de développement technologique agricole de l'Outaouais
CRETAAU — Carrefour de recherche, d'expertise et de transfert en agriculture urbaine
CRIFA — Centre régional d'initiatives et de formation en agriculture
CUMA — Coopérative d'utilisation de matériel agricole
CUMO — Coopérative d'utilisation de main-d'œuvre partagée
FADQ — Financière agricole du Québec
FEADER — Fonds européen agricole pour le développement rural

FRAQ — Fédération de la relève agricole du Québec
GCAQ — Groupes conseils agricoles du Québec
IEAM — Incubateur d'entreprises agroalimentaires de Mirabel
INAB — Institut national d'agriculture biologique
ITHQ — Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
MAAF — Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (France)
MAMH — Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
MAPAQ — Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MÉES — Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
MEI — Ministère de l'Économie et de l'Innovation
MFA — Minnesota Food Association
MRC — Municipalité régionale de comté
MTESS — Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
NEFSP — New Entry Sustainable Farming Project
NIFTI — National Incubator Farm Training Initiative
PDR — Programme de développement rural
PDZA — Plan de développement de la zone agricole
PFNL — Produits forestiers non ligneux
PIAL — Parc en innovation agricole de Laval
REDR — Réseau européen de développement rural
RENETA — Réseau National des Espaces-Test Agricoles
SADC — Société d'aide au développement des collectivités
TÉ — Territoires équivalents
UPA — Union des producteurs agricoles
UQAM — Université du Québec à Montréal
UQAR — Université du Québec à Rimouski
UQTR — Université du Québec à Trois-Rivières
USDA — United States Department of Agriculture

1. Les incubateurs d'entreprises agricoles¹ pour faire face aux enjeux nouveaux posés par la relève agricole

Les incubateurs d'entreprises agricoles suscitent un engouement indéniable depuis quelques années au Québec. Dans son étude exploratoire dressant une vue d'ensemble de ces installations au Québec, le Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA) a dénombré près d'une dizaine de ces leviers d'aide au démarrage d'entreprises que de nombreuses municipalités régionales de comté (MRC) visent désormais à implanter sur leur territoire. Les incubateurs apparaissent comme une solution à des enjeux qui touchent autant le renouvellement d'une génération d'agriculteurs prêts à céder leur exploitation, l'acquisition de connaissances pratiques préalables au complexe démarrage d'entreprises agricoles, l'occupation du territoire et la valorisation de terres en friche que le maintien des masses critiques d'agriculteurs assurant le développement des filières agroalimentaires québécoises. Pour les utilisateurs, les incubateurs sont susceptibles de posséder plusieurs atouts : ils étalent (voire diminuent) les coûts relatifs au démarrage, offrent un soutien en matière de financement (en facilitant l'accès à des subventions) et accompagnent les apprenants par des services-conseils en matière agronomique et en gestion d'entreprise. En dépit du rôle que sont appelés à jouer les incubateurs dans la formation de la relève agricole de demain, les structures actuellement en activité se sont toutes développées suivant des initiatives locales. Quand bien même elles sont confrontées par des aspects propres à chacune, elles ne sont pas moins fortement connotées par un rôle de service public, qu'il importe de faire relever.

Une nouvelle génération d'instruments publics doit être développée afin d'assurer la pérennité de l'agriculture québécoise et de son modèle particulier par lequel l'exploitant de la ferme en est le propriétaire². Ce modèle du propriétaire-exploitant, qui dynamise les territoires dans lesquels il est bien enraciné, colore notre agriculture bien plus qu'il ne le fait ailleurs. La superficie agricole exploitée par un propriétaire³ d'une terre possédée prédomine bien davantage au Québec comme mode d'exploitation des terres (à plus de 80 %) qu'il ne le fait dans le reste du Canada

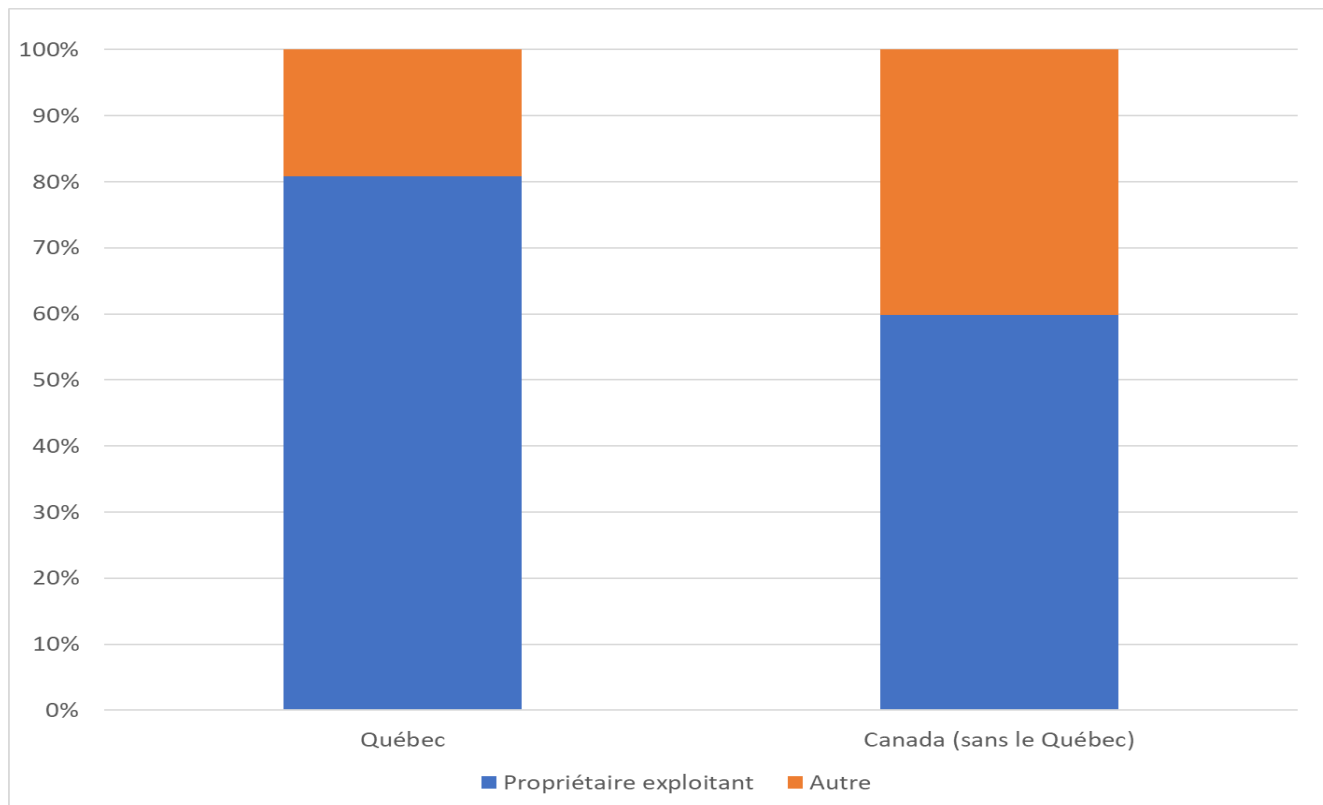
¹ Nous retiendrons, dans le présent rapport, le terme incubateur pour désigner les incubateurs d'entreprises agricoles. Ceux-ci sont des organisations qui proposent des services d'hébergement ou d'accompagnement et de suivi. Ces services peuvent prendre trois formes : 1) physiques, à savoir dans un lieu déterminé, où des ressources matérielles (terres, infrastructures, équipements, etc.) sont mises à disposition ; 2) virtuels, c'est-à-dire à distance, où les ressources sont essentiellement immatérielles (services-conseils agronomiques, encadrement d'affaires, mentorat, aide à la recherche de terre et de financement, etc.) ; 3) mixtes, soit à la fois physiques et virtuels.

² Dès les années 1950, la commission Héon avait identifié ce modèle comme le pilier sur lequel le développement de l'agriculture québécoise devait continuer à reposer. Le Rapport du comité d'enquête pour la protection des agriculteurs et des consommateurs insiste beaucoup sur l'importance de soutenir la ferme familiale. Cet extrait, tiré des premières pages du rapport, nous en convaincra : « L'État doit continuer à soutenir, encourager, sauvegarder par tous les moyens, l'exploitation familiale de nos fermes par leurs propriétaires. [Le Québec], dont le pourcentage de fermes exploitées par leurs propriétaires est le plus élevé au monde, soit 96,9 % (1951), possède ainsi un avantage unique et précieux dont l'importance économique et sociale pour toutes les classes de notre société est primordiale et ne sera jamais trop souligné » [Héon, G.-H. (1957). *Rapport du comité d'enquête pour la protection des agriculteurs et des consommateurs*. Québec, Hôtel du Gouvernement, p. 37-38].

³ La proportion de la superficie des terres occupées par des propriétaires exploitants est calculée à partir de la proportion de la superficie des terres possédées par rapport à la superficie des terres louées, en métayage et utilisées sous d'autres arrangements. Voir les définitions du tableau du tableau 32-10-0407-01 de Statistique Canada.

(un peu moins de 60 %) (voir Figure 1). Plusieurs signaux laissent à penser que la reproduction de ce modèle se retrouve désormais à la croisée des chemins.

Figure 1 — Mode d'occupation des terres agricoles au Québec et au Canada (sans le Québec), 2016



Source : Statistique Canada, *Recensement de l'agriculture de 2016*, compilation de l'IRÉC à partir du tableau 32-10-0407-01.

Longtemps la pérennité des entreprises agricoles a reposé sur le transfert familial de la ferme. L'exploitation poursuivait, d'une génération à une autre, ses activités en demeurant dans le giron familial (et elle le demeure encore régulièrement de nos jours). Le patrimoine familial facilite en effet à de nombreux égards l'entrée dans le métier, notamment pour des raisons financières tandis que les entreprises sont régulièrement cédées aux enfants sous leur valeur marchande⁴. La cellule familiale a cet autre indéniable avantage d'offrir un univers de socialisation favorable à un apprentissage pratique inestimable, menant à l'acquisition d'une expertise technique pouvant servir à l'entrée dans le métier d'agriculteur⁵.

⁴ Fournier, L. (2010). *Cultivons l'avenir du Québec avec les jeunes néoagriculteurs*. Avis du Conseil permanent de la jeunesse. Bibliothèque et Archives nationales du Québec, [en ligne], [<https://www.jeunes.gouv.qc.ca/publications/publications-cpj/documents/regions/neoagriculteurs.pdf>], p. 34-35 ; Morin, K. (coord.) (2004). *Portrait de l'établissement et du retrait de l'agriculture au Québec*. CRAAQ, [en ligne], [<https://www.craaq.qc.ca/data/DOCUMENTS/ECY005.pdf>], p. 45 ; Tondreau, J., Parent, D. et J.-P. Perrier (2002). *Transmettre la ferme familiale d'une génération à l'autre. Situation au Québec et regard sur le monde*. Agri-Gestion Laval, Université Laval, [en ligne], [<https://www.agrireseau.net/era/documents/67104?sort=2>], p. 98.

⁵ Bessière, C. (2003). « Une profession familiale : les trois dimensions de la vocation agricole », dans Weber, F., Gojard, S. et A. Gamain (dirs.). *Charges de famille. Dépendance et parenté dans la France contemporaine*. Paris, La Découverte, Chapitre 8, p. 254 ; Tondreau, J. et M. Morisset (1998). *Relève en agriculture et formation agricole : une équation à plusieurs variables*. GREPA, Université Laval, [en ligne], [<https://www.agrireseau.net/era/documents/67272/releve-en-agriculture-et-formation-agricole-une-equation-a-plusieurs->

L'un des enjeux se situe alors dans l'élargissement du champ de connaissance des jeunes de ces milieux, avant qu'ils ne tiennent les rênes de l'entreprise, en leur offrant une formation théorique plus générale sur des aspects pas toujours couverts à la ferme⁶. De proche en proche, c'est l'industrie agroalimentaire québécoise bien enracinée sur le territoire et qui gravite autour des fermes qui a pu se déployer en comptant sur le renouvellement des exploitants par le transfert apparenté des fermes.

Or si le modèle du propriétaire exploitant, malgré un léger essoufflement⁷, perdure, le mode d'établissement de la relève tend quant à lui à se métamorphoser. D'un côté, le large éventail d'opportunités qu'offre la société aux jeunes de tous les horizons, la diminution du nombre d'enfants par famille, le vieillissement observé des agriculteurs, pour ne nommer ici que quelques phénomènes qui touchent le secteur agricole, concourent à réduire les chances d'une ferme quelconque à être transmise aux enfants de l'exploitant. D'un autre côté, les méthodes émergentes de mise en marché qui se sont fait jour dans le paysage agricole québécois ont offert des opportunités à des entrepreneurs qui ont pu tirer parti de ces nouveaux filons et démarrer des entreprises sans être issus de famille d'agriculteurs. Les statistiques qui sont publiées depuis quelques années montrent que les démarrages d'entreprises agricoles ne cessent de se faire de plus en plus fréquents. Les démarrages comptaient pour 27 % des établissements en 2011. En seulement cinq ans, cette proportion a grimpé à 35 % (en 2016). Et si on ne considère que les établissements ayant eu lieu moins de cinq ans avant le recensement, la proportion des démarrages d'entreprises dépasse même celle des transferts familiaux (43 % contre 42 %)⁸. Le modèle du propriétaire exploitant perdure, mais ne se reproduit plus par les mêmes voies qu'auparavant.

Nous avons affaire à une tendance lourde, lourde autant dans ses causes que dans ses conséquences. Le déclin des transferts familiaux d'entreprises agricoles compromet, dans certaines régions, la continuité des activités agricoles par le renouvellement des exploitants. En seulement cinq ans (de 2011 à 2016), le taux de renouvellement (soit le rapport du nombre d'exploitants de moins de 40 ans sur ceux de 55 ans et plus sur une base cent) a chuté drastiquement, passant de 45 % à 38 %⁹. Or des données circulent dans certaines régions et elles laissent entrevoir un avenir encore plus incertain : une proportion considérable de propriétaires exploitants de 55 ans et plus n'ont toujours pas de plan de relève, faute de relève dans plusieurs cas. Leur entreprise est carrément sujette au démantèlement. Pour prendre ici le Bas-Saint-Laurent en exemple, une étude réalisée par Gasse-Gagné et Handfield montre qu'environ le tiers des exploitations sont considérées comme étant à risque d'être démantelées dans les prochaines années¹⁰. Dans une région

[variables?a=1&r=Rel%C3%A8ve+en+agriculture+et+formation+agricole+%3A+une+%C3%A9quation+%C3%A0+plusieurs+variables&page=2](#)], p. 107-109 ; Tondreau, J., Parent, D. et J.-P. Perrier (2002). *Op. Cit.*, p. 135-138.

⁶ C'est là l'une des intentions des aides financières actuelles à l'établissement. Pour peu qu'une entreprise soit possédée à hauteur de 20 % par un jeune de la relève agricole (mois de 40 ans), celui-ci peut jouir d'une subvention dont la somme est modulée selon son niveau de formation. Les montants varient de 20 000 \$ à 50 000 \$ [Voir : <https://www.fadq.qc.ca/fileadmin/fr/appui-financier-releve-agricole/programme-appui-financier-releve-agricole.pdf>].

⁷ La superficie des terres agricoles possédées exploitées par leur propriétaire s'élevait à plus de 90 % au début des années 1970. Source : Statistique Canada, *Recensement de l'agriculture de 2016*, compilation de l'IRÉC.

⁸ Brassard, H. (coord.) (2018). *Portrait de la relève agricole au Québec, 2016*. Direction de la main-d'œuvre et de la relève du MAPAQ, [en ligne], [https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Portrait_releveagricole.pdf], p. 14.

⁹ *Ibid.*, p. 63.

¹⁰ Gasse-Gagné, C. et M. Handfield (2016). *Portrait exploratoire de la population agricole du Bas-Saint-Laurent*. UQAR, [en ligne],

qui présente des indices de vitalité en queue de peloton et dont l'économie dépend davantage de l'agriculture que dans le reste du Québec, il est peu surprenant que de tels signaux inquiètent des intervenants du milieu qui appréhendent les effets délétères que pourraient avoir ces démantèlements sur le dynamisme des communautés (effritement du tissu entrepreneurial, dévalorisation des terres, impact sur les entrées fiscales). Le démarrage d'entreprises devient pour ces communautés une avenue prometteuse¹¹. En l'état toutefois, le soutien que ce mode d'établissement reçoit ne correspond pas à l'ampleur des enjeux que soulèvent la pérennité du domaine agricole et la vitalité de nombreuses communautés dont l'agriculture est l'une des principales composantes.

Plus encore, le démarrage d'entreprises agricoles est loin d'obtenir l'attention qu'il mérite lorsqu'appréhendé à la lumière des défis qui s'y rapportent pour les aspirants. Démarrer une entreprise dans un domaine autant capitalisé que l'agriculture n'est pas une mince tâche. Les mesures de soutien actuelles s'avèrent insuffisantes pour répondre aux nombreux obstacles que pose le démarrage d'entreprises agricoles, surtout pour la relève hors cadre familial. L'apprentissage pratique du métier d'agriculteur, l'insertion dans un réseau socioprofessionnel et commercial et l'accès à un capital facilitant l'atteinte de seuils de rentabilité, pour ne nommer ici que ces trois dimensions essentielles de tout projet d'établissement en agriculture, manquent plus fréquemment à l'appel que lorsque la ferme est reprise par un membre de la famille. En ce sens, le manque d'expérience en gestion (et son impact sur les décisions stratégiques), le peu de connaissances portant spécifiquement sur la production¹², la difficulté de trouver du soutien dans l'entourage proche (familial ou professionnel)¹³ et une marge de manœuvre financière pratiquement inexistante (qui complique l'accès à la propriété foncière et la réalisation des immobilisations de base)¹⁴ constituent autant de facteurs de risques

[https://www.uqar.ca/uqar/professeurs/developpement/mario_handfield/rapport_fermes_a_risque_bsl_2016_handfield.pdf], p. 7.

¹¹ Il importe de souligner que de nombreuses MRC de la région du Bas-Saint-Laurent tablent, tel qu'on peut le lire dans leur Stratégie d'occupation et de vitalité des territoires, sur l'agriculture comme vecteur de développement économique. Le Plan gouvernemental de contribution à l'occupation et à la vitalité des territoires 2018-2020 vise d'ailleurs pour le Bas-Saint-Laurent, à l'aide de différentes mesures en réponse aux préoccupations du milieu, à « favoriser l'établissement de la relève qui n'est pas apparentée à des entreprises existantes » [Voir : https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/occupation_territoire/plan_contribution_ovt_bas_saint_laurent.pdf, p. 24].

¹² Azima, S. et P. Mundler (2019). « Relève agricole et systèmes alimentaires alternatifs ». *Bulletin de veille bibliographique*, n° 6, [en ligne], [https://agriculture-et-territoires.fsa.ulaval.ca/fileadmin/Fichiers/veille_bibliographique/Veille_biblio_n_6.Bruce.2019._Farm_entry_alternative_agriculture_Ohi_o_veille_no_6.pdf], p. 2 ; Cyr, P. (2012). *Étude multi-cas du processus de démarrage des modèles novateurs d'entreprise agricole et de la relève hors cadre familial*. Mémoire de maîtrise sous la direction de Jean-Philippe Perrier et Raymond Levallois, Université Laval, [en ligne], [<https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/23366/1/28749.pdf>] ; p. 174-175 ; Parent, D. (2008). « S'établir en agriculture sans prendre la relève : un sentier parsemé d'embûches ». *Organisations et territoires*, vol. 17, n° 1, p. 46.

¹³ Cyr, P. (2012). *Op. Cit.*, p. 170 ; Deschênes-Gilbert, J.-P. (2007). *Modes et modèles de transfert ou comment sortir du « traditionnel » transfert parents-enfants*. Actes de colloque sur l'établissement et le retrait en agriculture « Ensemble, établissons l'agriculture de demain ! », [en ligne], [https://www.agrireseau.net/era/documents/Deschenes_Gilbert_JP_CollERA07.pdf], p. 12 ; Morin, K. (coord.) (2004). *Op. Cit.*, p. vii ; Parent, D. (2008). *Op. Cit.*, p. 48.

¹⁴ Deschênes-Gilbert, J.-P. (2007). *Op. Cit.*, p. 12 ; Deschênes-Gilbert, J.-P. et M.-È. Gaboury-Bonhomme (2004). Rapport d'orientation sur l'établissement des jeunes en agriculture au Québec. Une alliance entre les générations pour une agriculture à dimension humaine. UPA et FRAQ, p. 13 ; Fournier, L. (2010). *Op. Cit.*, p. 34 ; Morin, K. (coord.) (2004). *Op. Cit.*, p. vii ; Parent, D. (2008). *Op. Cit.*, p. 45 ; Parent, D., Ouellet, E. et J.-P. Perrier (2004). Établissement en agriculture de la relève non

des établissements hors cadre familial. Considérant le rôle que les démarrages d'entreprise sont appelés à jouer pour la poursuite des activités agricoles, il importe de chercher à remédier aux difficultés qui s'y rapportent.

L'incubation d'entreprises agricoles peut servir de véritable levier à un aspirant visant à s'établir en agriculture sous un autre mode que celui du transfert familial d'une ferme. Elle permet de diminuer les risques financiers en tirant profit d'installations et d'équipements à moindre coût et sans mise de fonds considérable. Par l'encadrement que les incubateurs assurent et en offrant une plateforme permettant à des aspirants de se faire la main, ils permettent à ces derniers de bénéficier d'une période d'apprentissage où le porteur de projet acquiert des techniques et développe ses compétences, une période facilitant l'entrée dans le métier et dans la profession. L'incubation a aussi pour effet d'assurer un meilleur ancrage territorial des projets d'entreprise en stimulant la construction d'un réseau professionnel et d'entraide. L'incubateur permet en outre d'éprouver la faisabilité technique et la viabilité économique d'un projet qui gagne alors en crédibilité, notamment devant les institutions financières. En permettant au porteur de projet d'accumuler un capital, de bonifier ses ressources financières, l'incubation peut servir de levier à l'achat éventuel d'une ferme (des terres, des bâtiments, d'un cheptel, de quotas, etc.). L'incubateur, en somme, stimule la création d'entreprises viables et pérennes qui auront un effet positif sur le tissu entrepreneurial et sur la viabilité des communautés¹⁵. Les études internationales sur les incubateurs d'entreprises agricoles ont d'ailleurs montré des taux de succès élevés qui attestent leur utilité dans le panorama des outils d'intervention servant au renouvellement des générations d'agriculteurs¹⁶.

familiale : trajectoires et facteurs de succès et d'insuccès. TRAGET Laval, Université Laval, p. 44-46 ; Pronovost, J. (2015). À l'écoute de la relève agricole. Le vécu et les attentes des jeunes agriculteurs québécois. ENAP, Université du Québec, [en ligne], [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecherie-alimentation/publications-adm/rapport/RA_releveagricole_Pronovost_MAPAQ.pdf?1546026827], p. 39-40.

¹⁵ Pour plus de détails sur ce qu'est un incubateur d'entreprises agricoles, sur sa forme, son fonctionnement, les services qu'il propose et les bénéfices qu'il apporte, voir l'annexe 1.

¹⁶ En France comme aux États-Unis, c'est plus des trois quarts des porteurs de projet ayant passé par un incubateur d'entreprises agricoles qui demeurent dans le secteur agricole, principalement en tant que chefs d'exploitation, mais également en tant qu'ouvriers agricoles [Sédillot, B. (dir.) (2016). *Les espaces-tests agricoles : expérimenter l'agriculture avant de s'installer*. Centre d'études et de prospective du MAAF, n° 92, [en ligne], [https://agriculture.gouv.fr/sites/minagri/files/cep_analyse_92_espaces_tests_agricoles-3.pdf], p. 1 ; NIFTI (2017). *2017 incubator farm projects*. Nationwide yearly survey of operational farm incubator projects, [en ligne], [<https://www.nesfp.org/sites/default/files/uploads/incubatorfarminfographic2017.pdf>], p. 1.

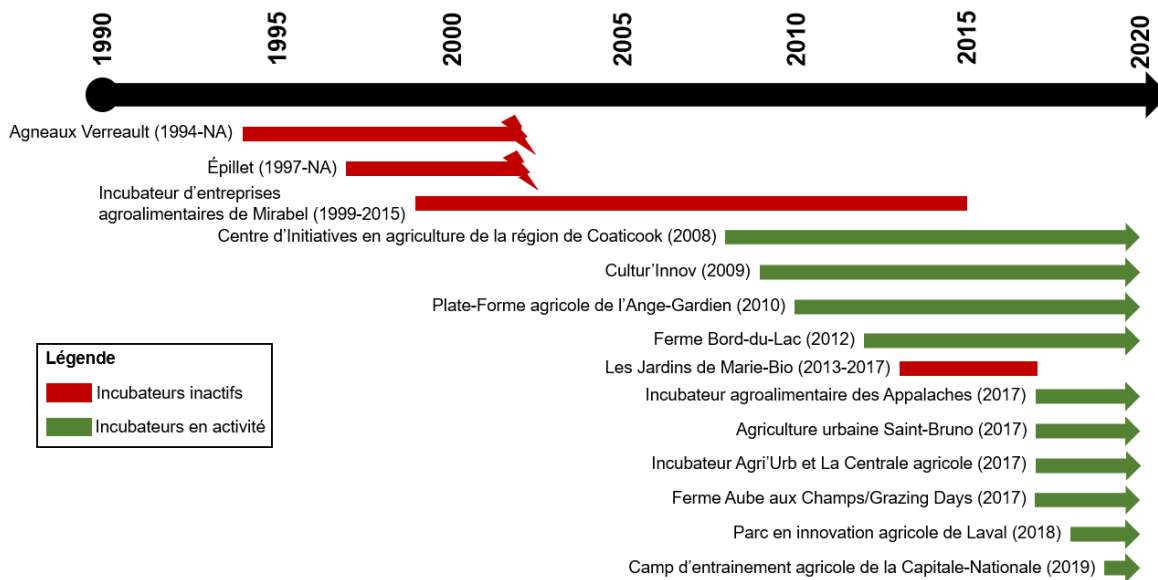
2. Les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec : état des lieux

C'est en raison des avantages que confèrent les incubateurs pour favoriser le démarrage d'entreprises agricoles que plusieurs communautés ont mené à terme des projets d'implantation d'incubateur sur leur territoire. Mais, même si ces dispositifs sont susceptibles d'apporter à la vitalité du domaine agricole, force est de constater qu'au Québec ils présentent actuellement un portrait pour le moins éclaté, comme l'avaient aussi remarqué Perrier et Cantin en 2012¹⁷. S'agissant d'initiatives particulières et non coordonnées entre elles, le dynamisme du milieu rencontre des difficultés de taille pour assurer son déploiement et sa pérennité. Un tour d'horizon des incubateurs d'entreprises agricoles au Québec viendra nous aider à poser un diagnostic sur la situation.

2.1 Un dynamisme apparent

Depuis quelques années, les projets d'incubateurs d'entreprises agricoles au Québec — et partout dans le monde d'ailleurs — foisonnent. Les premiers incubateurs au Québec apparaissent au milieu des années 1990. Alors que certains parviennent à perdurer, d'autres sont contraints de mettre fin à leurs activités. Toutefois, ce n'est que récemment qu'un engouement pour ce type d'organisation s'est manifesté : des dix incubateurs d'entreprises agricoles actifs sur le territoire, six ont été créés depuis 2017¹⁸.

Figure 2 — Chronologie des incubateurs d'entreprises agricoles actifs et inactifs au Québec



¹⁷ Perrier, J.-P. et S. Cantin (2012). Analyse et évaluation d'impact des incubateurs d'entreprises agricoles au Québec. Rapport abrégé. TRAGET Laval, Université Laval, p. 41.

¹⁸ Établir avec précision le nombre d'incubateurs d'entreprises agricoles actifs, inactifs et en projet n'est pas une tâche aisée, notamment parce que plusieurs d'entre eux n'existent que sur papier tandis que d'autres, peu médiatisés, sont difficiles à répertorier. Les incubateurs d'entreprises agricoles actifs et inactifs que nous avons identifiés sont présentés plus en détail dans les annexes 2 et 3.

Au Québec, l'émergence de plusieurs incubateurs lors de la dernière décennie reflète autant les réalités nouvelles de la relève agricole qui s'établit de plus en plus par démarrage d'entreprise que le besoin de certains territoires de revitaliser leur milieu. Cet engouement autour des incubateurs au Québec est d'autant plus palpable que plus d'une vingtaine de projets sont en cours d'élaboration : quinze sont évoqués dans les Plans de développement de la zone agricole (PDZA) des MRC et territoires équivalents (TÉ), sept autres — à Saint-Eustache, Mascouche, Repentigny, Longueuil, Hemmingford, Warwick et Baie-des-Sables — sont portés par différents promoteurs (organismes sans but lucratif, municipalités, entreprises privées) et deux derniers sont en cours, l'un à Victoriaville, porté par l'Institut national d'agriculture biologique (INAB) du Cégep de Victoriaville, et l'autre au Bas-Saint-Laurent, porté par la Direction régionale du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)¹⁹.

En outre, le CISA — un Centre collégial de transfert de technologie (CCTT) affilié au Cégep de Victoriaville — travaille en ce moment, par l'entremise de l'un de ses mandats de recherche-action, à « identifier et mettre en œuvre des solutions pour favoriser la pérennité et le déploiement des services d'incubation destinés à la relève agricole, et ce, dans l'ensemble des régions du Québec »²⁰. Appuyée dans sa démarche par le Centre de recherche et de développement technologique agricole de l'Outaouais (CREDÉTAO) — qui opère également depuis 2010 un incubateur d'entreprises agricoles —, le CISA a tout d'abord effectué une recherche exploratoire à l'été 2018. Celle-ci visait à documenter les incubateurs d'entreprises agricoles actifs et en projet au Québec, répertorier leurs défis et leurs besoins et évaluer leur intérêt pour approfondir leurs interrelations. Cette recherche a débouché sur l'organisation d'une première rencontre entre les participants en décembre 2018, afin de resserrer leurs liens et de jeter les bases d'une coordination à l'échelle nationale des incubateurs d'entreprises agricoles. Cette rencontre a abouti sur un consensus clair autour de la volonté d'encadrer les différentes initiatives et de se réunir de nouveau pour ce faire.

Une seconde rencontre a été tenue en mai 2019 pour poursuivre la réflexion. Dans son rôle d'animateur, le CISA a cette fois élargi le cercle des invités en conviant des promoteurs intéressés par l'implantation, sur leur territoire, d'un incubateur d'entreprises agricoles et plusieurs acteurs du milieu agricole engagés dans la recherche d'un meilleur soutien à l'établissement de la relève agricole. Cette rencontre visait à mieux définir ce que doit être un incubateur d'entreprises agricoles, sa mission, ses valeurs, ses objectifs et ses caractéristiques fondamentales. Elle cherchait aussi à faire émerger, de manière concertée, une vision commune autour du rôle des incubateurs d'entreprises agricoles pour la relève, le développement des territoires et le développement de secteurs de production. Progressivement, une stratégie et un plan d'action pour créer une plateforme commune susceptible d'harmoniser et améliorer les dispositifs existants, de trouver un mode de financement adéquat les permettant de s'inscrire dans la durée et de favoriser le déploiement de nouveaux projets d'incubateurs d'entreprises agricoles voit le jour.

¹⁹ Ainsi, la MRC des Laurentides, la MRC de L'Assomption, la Ville de Trois-Rivières, la MRC des Chenaux, la Ville de Sherbrooke, la MRC du Val-Saint-François, la Ville de Lévis, la MRC des Etchemins, la MRC de Montmagny, la MRC de Portneuf, la MRC de Charlevoix, la MRC du Fjord-du-Saguenay, la MRC du Lac-Saint-Jean-Est, la MRC du Domaine-du-Roy et la MRC de La-Haute-Gaspésie souhaitent toutes l'aboutissement d'un projet d'incubateur d'entreprises agricoles sur leur territoire. Si ces projets ne sont généralement qu'une proposition parmi d'autres dans les pistes d'actions suggérées par les MRC, certains sont plus aboutis que d'autres. Tous ces projets, de même que ceux portés par l'INAB du Cégep de Victoriaville et par la Direction régionale du MAPAQ au Bas-Saint-Laurent sont détaillés dans l'annexe 4. Pour les autres projets, soit ceux à Saint-Eustache, Mascouche, Repentigny, Longueuil, Hemmingford, Warwick et Baie-des-Sables, nous ne disposons que de trop peu d'informations à leur sujet.

²⁰ Voir : [<http://www.cisainnovation.com/projet/reseau-dincubateurs-agricoles>].

2.2 Des incubateurs d'entreprises agricoles aux prises avec des difficultés de taille

Malgré le fait que les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec suscitent un engouement indéniable depuis quelques années, force est de constater que ces structures éprouvent plusieurs difficultés pour asseoir leur déploiement et leur pérennité. Ces difficultés sont essentiellement de deux ordres de préoccupation, à savoir le manque chronique de financement, qui engendre des difficultés à mettre en place et maintenir des services de qualité, et le manque de concertation et d'encadrement, qui se traduit par une absence de vision stratégique d'ensemble pour assurer un positionnement réfléchi, à la fois géographique et dans les différents secteurs de production.

2.2.1 Un manque de financement récurrent qui engendre des disparités de moyens matériels, de main-d'œuvre et de services d'accompagnement et de suivi²¹

Le manque chronique de financement des incubateurs d'entreprises agricoles au Québec est le point nodal à partir duquel découle une panoplie d'autres obstacles, à commencer par la capacité à assurer de manière régulière des services de qualité. Du fait de la nature de l'aide qu'ils apportent, les incubateurs au Québec ne sont pas en mesure de dégager des revenus leur permettant de financer la totalité de leurs activités. Ils se trouvent ainsi dans une situation financière précaire. Le poids financier qu'ils sont censés retirer des épaules des porteurs de projet échoit plutôt aux incubateurs d'entreprises agricoles. L'agriculture est une activité fortement capitalisée et l'hébergement physique est lourd à porter. Les coûts liés à la terre, aux infrastructures et aux équipements sont autant de freins pour les incubateurs qu'ils peuvent l'être pour la relève agricole. Les frais de fonctionnement, entre autres la main-d'œuvre pour assurer les services d'accompagnement et de suivi, sont également considérables.

Il s'ensuit que pour perpétuer leurs activités, les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec doivent recourir à des sources de financement externes. Cependant, ces sources de financement sont ténues, instables et irrégulières, compromettant en cela la qualité des services qu'ils offrent, tant et si bien qu'ils peinent à poursuivre leur mission cardinale qui est celle de favoriser la création d'entreprises. Cette fragilité financière entrave leur développement et les place dans une précarité temporelle persistante, c'est-à-dire la difficulté de planifier à long terme leurs activités et de les pérenniser dans le temps. En matière de financement, il arrive fréquemment que les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec doivent effectuer un travail éreintant et récurrent, à recommencer chaque année, pour trouver de nouvelles sources de financement. Ces démarches, chronophages, ont des répercussions sur les services qu'ils proposent.

Les premiers contrecoups des obstacles financiers sur les incubateurs au Québec portent sur l'hébergement physique, c'est-à-dire sur les moyens de production mis à disposition aux porteurs de projet. Effectivement, les incubateurs au Québec présentent de fortes disparités quant aux ressources matérielles dont ils disposent : certaines initiatives sont très modestes, d'autres sont d'une envergure remarquable. Les écarts en termes de superficie des terres affectent tout d'abord la capacité d'accueil des porteurs de projet. Puis, l'hétérogénéité au niveau de la quantité et de la qualité des infrastructures et des équipements engendre des effets différenciés sur les porteurs de projet, sur les possibilités qui s'offrent à eux en termes de types de production, sur la qualité de leurs productions et sur leur productivité. Résultat, un porteur pourrait parvenir à rendre viable son projet au sein d'un incubateur donné, alors que ce même projet n'aurait

²¹ Cette section a été rédigée à partir des résultats de la recherche exploratoire menée par le CISA et le CREDÉTAO.

pas abouti s'il avait été testé dans un autre incubateur. Dans ce contexte, les performances des incubateurs d'entreprises agricoles sont très variables, quoique les insuccès des uns ne mettent pas nécessairement en cause les bienfaits des incubateurs observés par ailleurs sur le dynamisme du domaine agricole.

Un autre aspect sur lequel les problèmes de financement des incubateurs au Québec se répercutent est le manque de main-d'œuvre pour assurer leur fonctionnement, leur gestion et leur coordination. D'ailleurs, l'une des conséquences liées au coût élevé de l'hébergement physique des porteurs de projet dans le secteur agricole est que cette part de budget ne peut pas être allouée à l'embauche de personnel qualifié²². Cela mène notamment à des performances de recrutement fluctuantes et un manque d'attention apportée à la sélection des candidats : certains incubateurs ne peuvent accueillir davantage de porteurs de projet faute de main-d'œuvre suffisante tandis que d'autres acceptent des candidats aux projets mal ficelés faute de temps passé à analyser leurs dossiers.

Mais là où les carences en main-d'œuvre se font le plus ressentir, c'est sur les services d'accompagnement et de suivi des porteurs de projet qui sont pourtant essentiels à ce moment charnière de la création d'entreprises. Devant souvent évoluer en sous-effectifs, les incubateurs d'entreprises agricoles ne parviennent pas à soutenir convenablement les porteurs de projet qu'ils accueillent. Cela se reflète tôt ou tard sur la qualité de l'accompagnement et du suivi technique, entrepreneurial ou commercial, si ce n'est pas les trois à la fois. Dans ces conditions, peu — voire pas — d'aide à la recherche de terre ou de financement et de suivi post-incubation sont effectués. Ce manque d'appui est néfaste, surtout lorsque l'on sait qu'« après l'incubation la principale difficulté rencontrée est d'acquérir une terre »²³ et que le suivi post-incubation favorise le démarrage de l'entreprise sortante²⁴. Une fois de plus, ces disparités en matière de main-d'œuvre et de services d'accompagnement et de suivi engendrent des performances changeantes d'un incubateur à l'autre, au détriment des porteurs de projet dont on souhaite avant toute chose voir créer leur entreprise²⁵.

2.2.2 De la faiblesse des liens à l'absence de stratégie concertée de développement et d'ancrage dans les territoires et les secteurs de production

Les fortes disparités que nous pouvons observer dans les moyens dont disposent les incubateurs d'entreprises agricoles témoignent en premier lieu de la faiblesse de leur encadrement et de leur coordination. Alors que nous étions encore aux premiers balbutiements de cette forme de soutien au démarrage d'entreprises agricoles au Québec, Perrier et Cantin avançaient que les incubateurs sont « le fruit d'initiatives individuelles : ils sont peu structurés, peu centralisés et offrent

²² Perrier, J.-P. et S. Cantin (2012). *Op. Cit.*, p. 40.

²³ *Ibid.*, p. 4.

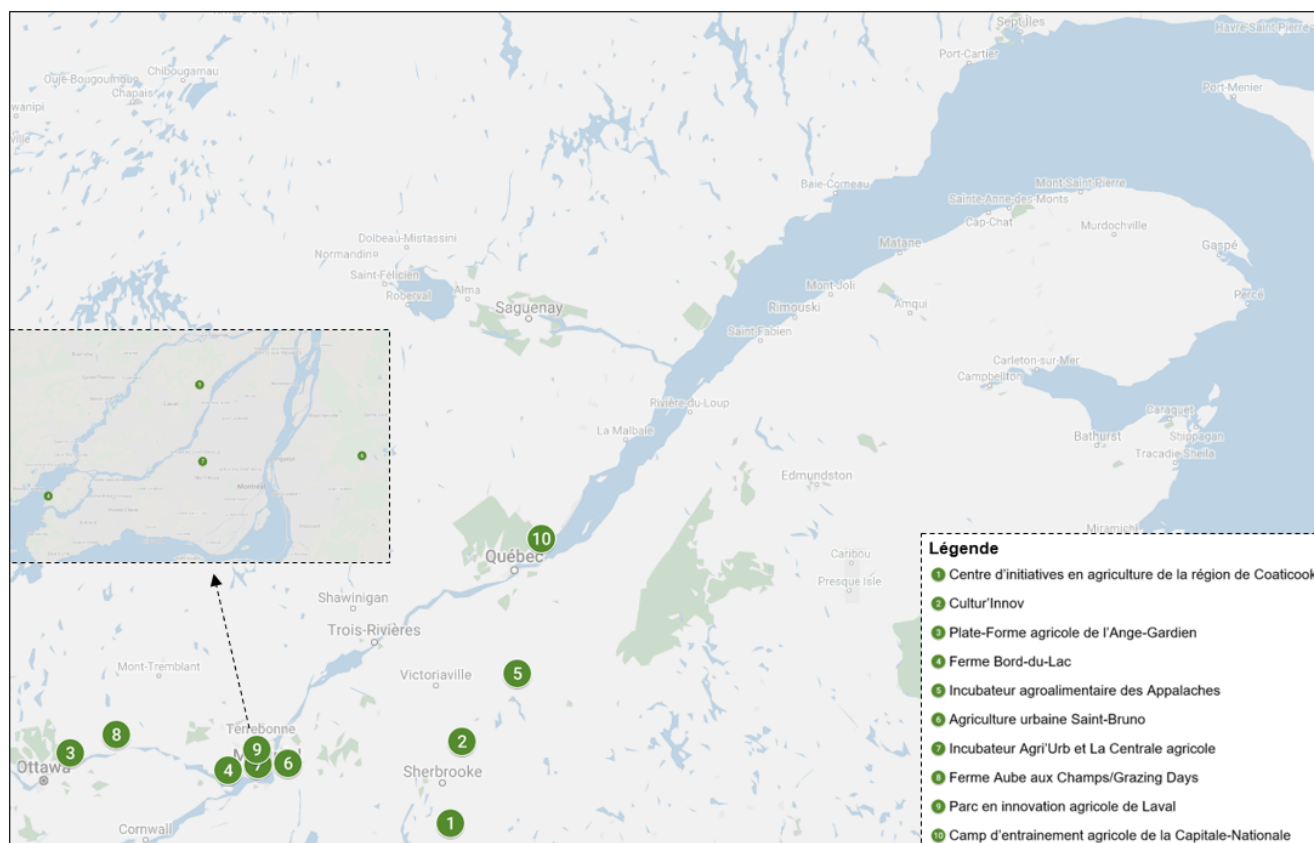
²⁴ *Ibid.*, p. 40-41.

²⁵ En 2012, Jean-Philippe Perrier et Stéfanie Cantin rapportaient des taux de réussite très faibles pour les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec, variant entre 7,5 et 17 % [*Ibid.*, p. 51-52]. Il faut toutefois apporter quelques nuances. Ces chiffres ne concernent que trois incubateurs d'entreprises agricoles, à une époque où, d'une part, la majorité des incubateurs actifs à l'heure actuelle au Québec n'avaient pas encore été créés et, d'autre part, les incubateurs évalués se trouvaient dans une phase d'expérimentation ou, à tout le moins, de recherche de stabilité de leurs activités. En outre, le taux de réussite qu'ils calculent est le rapport entre le nombre d'entreprises graduées et le nombre d'entreprises entrées. Il inclut donc les entreprises encore en période d'incubation, ce qui a globalement pour effet de diminuer ces taux.

des supports différents, dans un mode différent et obtiennent des résultats différents»²⁶. En dépit de la popularité grandissante de la formule, ce constat demeure inchangé. Chacun s’inscrivant dans un contexte local qui lui est propre, peu d’initiatives pour créer des liens, échanger sur leurs pratiques et mutualiser des ressources sont advenues jusqu’à tout récemment, soit jusqu’à l’initiative du CISA pour documenter le phénomène. Il s’ensuit que les incubateurs d’entreprises agricoles au Québec n’ont pas de cadre commun et manquent de vision générale à long terme. Ils sont pris chacun de leur côté dans des limites structurelles qu’ils tentent de — et peinent à — surmonter par eux-mêmes. Malgré des problèmes similaires, leurs efforts sont dispersés, désorganisés, dédoublés. Empêtrés dans des problèmes de régie interne, ils peinent à remplir le rôle qu’ils pourraient jouer pour dynamiser le domaine agricole québécois.

Signe de leur manque de consultation, leur répartition géographique et les secteurs de production dans lesquels ils s’inscrivent laissent voir un faible maillage territorial et une sous-représentativité des productions autres que le maraîchage. En effet, les incubateurs d’entreprises agricoles au Québec sont concentrés en milieu (péri)urbain, soit autour des villes de Montréal, Gatineau — et Ottawa —, Québec, Sherbrooke et Victoriaville, avec pour conséquence que plusieurs régions pour lesquelles l’agriculture pèse davantage dans leur économie sont paradoxalement laissées-pour-compte :

Figure 3 — Répartition géographique des incubateurs d’entreprises agricoles actifs au Québec

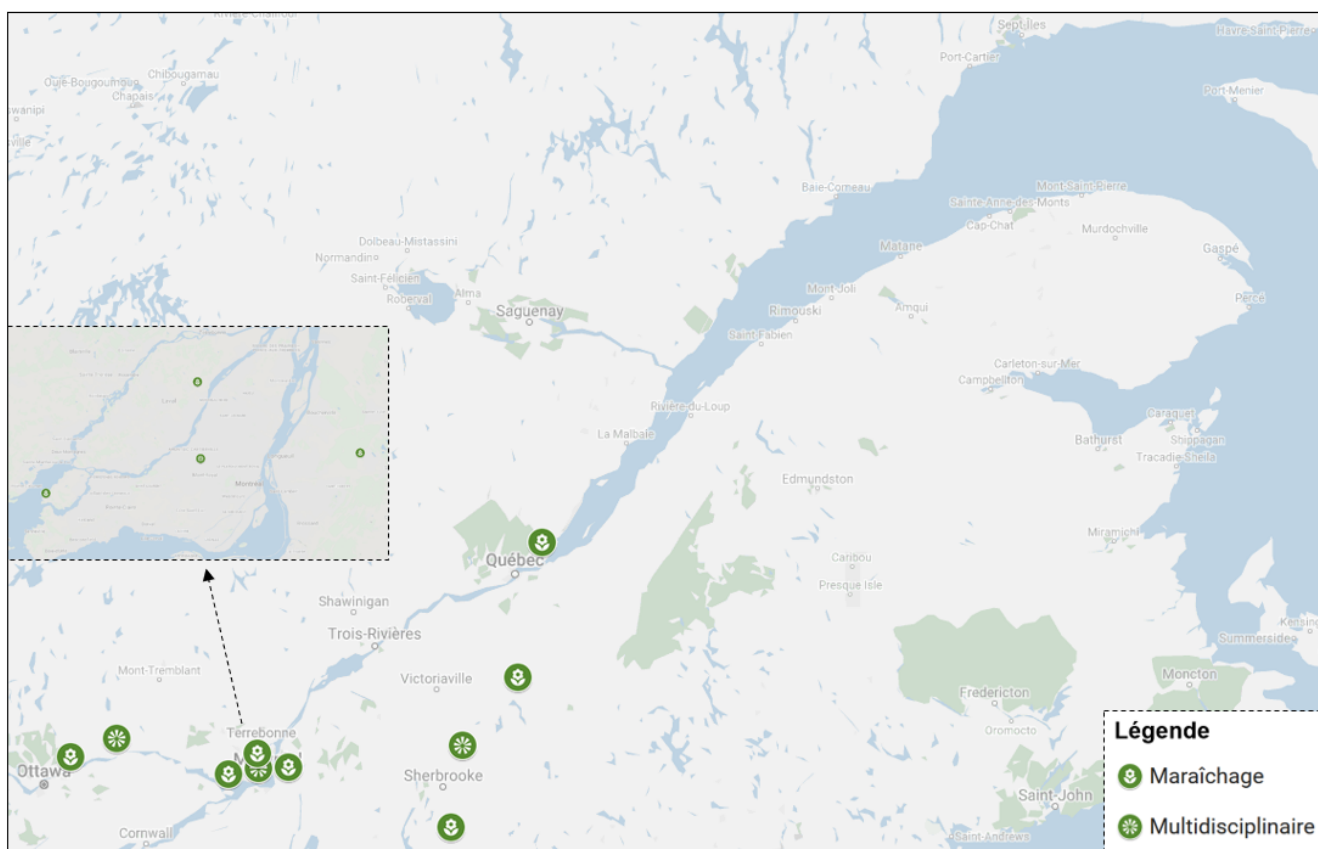


²⁶ *Ibid.*, p. 41.

Il est notable que seulement 7 des 17 régions administratives du Québec aient au moins un incubateur d'entreprises agricoles sur leur territoire : bien que ces régions ne soient pas toutes propices à l'agriculture, nous ne retrouvons au moins un incubateur d'entreprises agricoles que dans Chaudière-Appalaches, en Montérégie, en Estrie, à Montréal, à Laval, dans la Capitale-Nationale et en Outaouais.

Par ailleurs, les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec se concentrent principalement dans la production maraîchère, le plus souvent biologique. Cependant, quelques incubateurs sont multidisciplinaires, appuyant des porteurs de projets dans les productions animales ou végétales émergentes²⁷.

Figure 4 — Les incubateurs d'entreprises agricoles actifs au Québec selon le type de production



²⁷ Il faut néanmoins noter que les incubateurs d'entreprises agricoles qui sont à l'heure actuelle multidisciplinaires sont des cas bien particuliers. L'un d'entre eux est d'abord une ferme gérée par des propriétaires exploitants qui pratiquent une incubation de type physique, donc qui n'offrent pas véritablement de services d'accompagnement ou de suivi. Ils acceptent tous les types de production s'agencant bien avec leurs productions déjà en place, mais n'accueillent à ce jour qu'un seul porteur de projet en maraîchage. Les deux autres incubateurs d'entreprises agricoles multidisciplinaires sont de type virtuel, ce qui leur permet d'offrir des services d'accompagnement et de suivi dans des productions très variées. Toutefois, l'un d'entre eux n'accepte que des projets en agriculture urbaine, tandis que l'autre ne fait pas de l'incubation d'entreprises agricoles son activité principale. S'il n'est pas lieu de négliger ou de diminuer ces initiatives, force est d'admettre leur potentiel et leur impact limités en termes d'appui au développement de différents secteurs de production.

Cette concentration des incubateurs québécois dans la production maraîchère résulte en majorité de considérations pragmatiques²⁸. Toutefois, cette concentration fait aussi écho à certains aspects de leur mission, comme la diversification de la production, la valorisation des terres en friche et le développement durable. Un facteur déterminant de leur implantation a certes été de répondre à la demande grandissante des centres urbains, en les approvisionnant en fruits et légumes frais, produits à proximité, en régie biologique et suivant une mise en marché en circuits courts. De ce point de vue, il n'est pas surprenant que les voies de commercialisation privilégiées soient les kiosques à la ferme, les paniers de fruits et légumes sous la formule ASC²⁹ et les marchés publics³⁰, car celles-ci conviennent remarquablement bien au maraîchage. S'il est indéniable que le maraîchage trouvera toujours sa pertinence puisqu'il fait sens dans les contextes locaux où il s'insère, d'autres productions mériteraient d'être appuyées dans certaines régions en raison de leur ancrage traditionnel et du potentiel structurant qu'il recèle. Qui plus est, la relève agricole souhaitant s'établir dans d'autres productions et dans d'autres régions a également intérêt à être soutenue³¹.

La répartition géographique et le type de production qu'ils accueillent montrent bien l'absence de coordination entre les incubateurs : leur faible degré d'institutionnalisation se traduit par un faible ancrage avec les réalités territoriales et sectorielles. En fait, les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec « interviennent généralement à l'échelle microéconomique [...]. L'intervention porte donc davantage sur les conditions de réussite des entreprises elles-mêmes »³². À cela, nous pouvons ajouter que les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec n'interviennent pratiquement pas à l'échelle régionale. Leur intervention se limite à leur environnement plus immédiat, comme la MRC ou la municipalité. Autrement dit, la réflexion d'ordre macroéconomique qui s'inscrit au croisement d'une stratégie de développement des territoires et des secteurs de production n'est que peu ou pas entamée. Cette vision, couplée à un encadrement institutionnel et à une instance de coordination dotée de moyens d'intervention plus globaux et orientés vers les besoins communs de chaque incubateur, aurait le potentiel d'avoir des retombées plus structurantes sur le domaine agricole, au carrefour de la diversification de l'agriculture, de la vitalité des régions, du renouvellement

²⁸ Pour les productions animales, entrent en jeu la complexité accrue des normes de production et des expertises nécessaires, les coûts supérieurs des installations et des équipements, les superficies de terres plus grandes requises et les besoins de soins constants du cheptel, y compris en l'absence des porteurs de projet, qui ne résident pas toujours sur le — ou à proximité du — site de l'incubateur. Par surcroît, les productions concernées par la gestion de l'offre sont encore plus inaccessibles en raison des quotas. D'autres productions, comme les arbres fruitiers et à noix, exigent plus de temps, ce qui ne cadre pas toujours dans les limites temporelles fixées par l'incubateur. En fait, le maraîchage se caractérise par des cycles plus courts ainsi qu'un établissement plus simple, plus rapide et moins coûteux.

²⁹ L'agriculture soutenue par la communauté (ASC) est un mode de commercialisation en circuit court, local et équitable. Il permet aux consommateurs d'acheter directement aux producteurs environnants, à un prix juste, une partie de leur production pour une période prédéterminée. Le tout étant payé à l'avance, au début de la saison, le consommateur accepte de partager avec le producteur les risques inhérents à la production agricole. La distribution se fait généralement en un point de collecte et sous forme de panier.

³⁰ *Ibid.*, p. 17-18.

³¹ L'annexe 5 présente plus de détails concernant l'établissement de la relève agricole selon les secteurs de production et les régions.

³² L'Italien, F., Laplante, R. et D. Dupont (2018). *L'unité d'intervention AGROFOR. Un instrument de premier plan pour le développement des domaines agricole et forestier*. IRÉC, [en ligne], [<https://irec.quebec/publications/rapports-de-recherche/lunite-dintervention-agrofor-un-instrument-de-premier-plan-pour-le-developpement-des-domaines-agricoles-et-forestier>], p. 10.

du modèle du propriétaire exploitant et du maintien des masses critiques d'agriculteurs dans certains secteurs de production.

En somme, nous nous retrouvons ici devant les deux faces d'une même médaille. Les carences des incubateurs d'entreprises agricoles en termes de financement les contraignent, par manque de ressources et conséquemment par difficulté à assurer leurs services de base, à demeurer davantage dans une gestion quotidienne, avec peu de perspective à long terme. Cette situation plombe leur capacité à se projeter. Ils peinent ainsi à prendre du recul et à adopter un autre point de vue, plus proactif et ambitieux, qui se situerait au-delà du rôle et de la mission de chacun d'entre eux, c'est-à-dire à un niveau national. En retour, ces obstacles les empêchent d'offrir des services de meilleure qualité, plus standardisés, susceptibles d'atteindre les niveaux de performances leur permettant de relever les défis colossaux qui se pointent à l'horizon pour la vitalité des communautés et le dynamisme du domaine agricole. Une coordination et un soutien institutionnel sont susceptibles de leur conférer les moyens de remplir de manière efficace leur mission, de prendre le temps de se regrouper, de se concerter et de s'organiser. Dotés d'un financement adéquat, ils auraient dès lors les moyens d'adopter une stratégie de développement à l'échelle du Québec et, en dernière instance, de se sortir de ce cercle vicieux.

3. S’inspirer de ce qui se fait ailleurs dans le monde

Nous retrouvons des incubateurs d’entreprises agricoles sur tous les continents. En y jetant un œil plus attentif, ces initiatives sont la plupart du temps locales et isolées, de portée modérée. Peu de projets d’envergure existent et le Québec est sans contredit, en dépit des faibles moyens dont la plupart des initiatives disposent, dans le peloton de tête par rapport au nombre d’incubateurs en activité sur son territoire³³. Deux pays, la France et les États-Unis, présentent en revanche un nombre élevé d’initiatives sur leurs territoires respectifs — donc un milieu où l’incubation d’entreprises agricoles est florissante —, des résultats concluants de leur part, des contextes agricoles similaires au nôtre — notamment en ce qui a trait aux défis posés par l’établissement de la relève agricole, le renouvellement des générations d’agriculteurs et l’occupation du territoire — et des cadres institutionnels légèrement différents, mais non moins inspirants. Ces deux pays montrent ainsi des variantes et des subtilités que nous ne connaissons pas ici, mais qui explique en bonne partie les performances remarquables de leurs incubateurs : l’encadrement et la coordination des démarches locales. Le survol de leurs modèles permet par le fait même d’enrichir notre connaissance de l’incubation d’entreprises agricoles, pour éventuellement, sans nécessairement les reproduire tels quels, au moins s’en inspirer.

3.1 L’incubation d’entreprises agricoles en France

Autant par le nombre d’initiatives qu’elle accueille sur son territoire que par leur coordination, la France est de loin le pays qui assume le plus grand leadership dans le domaine de l’incubation d’entreprises agricoles. Si le premier incubateur en France apparaît plus tardivement qu’au Québec, soit en 2005, le mouvement a pris une ampleur considérable et s’est rapidement organisé à la grandeur du territoire. Pour cause, ces incubateurs se sont associés en 2012 pour former un réseau, le Réseau National des Espaces-Test Agricoles (RENETA)³⁴, afin de faire la promotion de l’incubation d’entreprises agricoles, améliorer et harmoniser les dispositifs déjà en place, mutualiser certaines fonctions assumées par chacun des projets, favoriser l’émergence de nouveaux incubateurs et, en dernière instance, mieux soutenir l’établissement en agriculture. Ils ont aussi bénéficié, dès 2007, d’un financement conséquent de l’Union européenne par l’entremise du Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER)³⁵. Alors qu’en 2010 on recensait 10 incubateurs d’entreprises agricoles en France, le financement et la structuration du réseau ont donné une impulsion indéniable au mouvement : on comptait, en 2018, 45 incubateurs en activité et 27 à l’état de

³³ Il est à noter que le reste du Canada présente très peu d’incubateurs d’entreprises agricoles — quatre à tout le moins, soit deux en Ontario, un en Colombie-Britannique et un à Terre-Neuve et Labrador — et, comme dans la majorité des pays où nous retrouvons des incubateurs d’entreprises agricoles, ces initiatives sont isolées et de portée restreinte.

³⁴ Notons qu’en France c’est par l’appellation espaces-test agricoles que l’on désigne les incubateurs d’entreprises agricoles. Le vocable employé diffère, mais le dispositif est à quelques variantes près le même.

³⁵ Le FEADER a été mis en place d’abord pour la période 2007-2013 par le Réseau européen de développement rural (REDR). Plus exactement, le REDR soutient l’implémentation des Programmes de développement rural (PDR) par les États membres de l’Union européenne ou par leurs régions. Ces programmes déterminent les besoins de leurs territoires en matière de développement rural, proposent des mesures, fixent des objectifs quantifiables et un budget pour les atteindre. Une fois approuvés par le REDR, ces programmes sont financés par un fonds dédié, à savoir le FEADER. Ce fonds a été reconduit et doté d’un budget de 100 milliards d’euros pour la période 2014-2020. L’État français a opté pour que ce soit ses régions qui développent leurs propres PDR. Ce faisant, les demandes de financement des incubateurs d’entreprises agricoles au FEADER se font à l’échelle régionale. Cela n’a néanmoins pas empêché plusieurs incubateurs d’entreprises agricoles d’obtenir des subventions en provenance de ce fonds.

projet³⁶. Progressivement, ce déploiement a permis d'assurer un maillage territorial fort, avec au moins un incubateur dans chacune des régions métropolitaines de la France, à l'exception notable de la Bretagne, où deux projets sont toutefois en cours. Le modèle commence même à essaimer dans d'autres pays européens comme en Espagne, au Royaume-Uni et, surtout, en Belgique. En effet, un premier incubateur belge a intégré le RENETA en 2016 et, devant l'apparition de quelques autres projets sur le territoire, une volonté de créer un réseau calqué sur — et appuyé par — le RENETA est née. Il s'ensuit qu'à l'heure actuelle, c'est la France qui tracte l'Europe en matière d'incubation d'entreprises agricoles.

L'un des actes constitutifs du RENETA a été d'adopter une charte qui affirme sans ambages que ses membres « se reconnaissent dans les valeurs de l'économie sociale et solidaire et de l'éducation populaire. Ils s'engagent dans une démarche de réciprocité, de coopération et de mutualisation »³⁷. De fait, le RENETA mise beaucoup sur l'échange et le partage d'informations et de pratiques entre ses membres. Il valorise la diversité des incubateurs d'entreprises agricoles et favorise leur ancrage dans leurs réalités territoriales, tout en cherchant à harmoniser les dispositifs d'accompagnement. En ce sens, la charte définit ce qu'est un incubateur au travers de quatre fonctions essentielles, c'est-à-dire les fonctions de couveuse³⁸, de pépinière, d'accompagnement et d'animation-coordination³⁹. Il en résulte que la charte du RENETA impose un seuil minimal aux services que doit offrir un incubateur d'entreprises agricoles

³⁶ Rioufol, V. et M. Diaz de Quijano (coord.) (2018). *Europe's new farmers. Innovative ways to enter farming and access land. Access to land*, [en ligne], [<https://www.accesstoland.eu/Access-to-land-for-new-entrants>], p. 133.

³⁷ RENETA (s.d.). *Charte du Réseau National des Espaces-Test Agricoles*. RENETA, [en ligne], [<https://reneta.fr/Nos-valeurs>], p. 1.

³⁸ La fonction couveuse fait référence au cadre légal mis en œuvre pour couvrir les activités de production agricole. Ce cadre légal permet d'héberger juridiquement, administrativement, fiscalement et financièrement des porteurs de projet qui peuvent alors développer leur activité sans devoir juridiquement créer une entreprise. Concrètement, la couveuse prête son numéro d'immatriculation au porteur de projet qui peut dès lors produire des denrées agricoles et les vendre au nom de la couveuse, comme s'il s'agissait de sa propre exploitation. Ses revenus d'activité et ses dépenses sont inscrits au registre comptable de la couveuse, qui effectue d'ailleurs les déclarations fiscales, paie les cotisations sociales et signe les contrats à la place du porteur de projet. Ce cadre légal confère un statut particulier au porteur de projet, statut autre que celui de chef d'exploitation agricole. Le plus souvent, les porteurs de projet signent un contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE), véritable pierre angulaire du dispositif. Le CAPE permet à des personnes physiques — les porteurs de projet — de tester leur activité en grandeur nature, mais dans des conditions moins risquées, au sein d'une structure d'accueil — une personne morale, entreprise ou association, nommée couveuse — qui met à disposition ses moyens de production. Le CAPE garantit également au porteur de projet l'accès à la sécurité sociale, de la même manière qu'un salarié : il est couvert en cas d'accident de travail ou de maladie professionnelle et peut continuer de bénéficier de droits sociaux — revenus de remplacement — auxquels il est admissible. Enfin, le CAPE est d'une durée de trois à douze mois, renouvelable deux fois — donc jusqu'à 36 mois —, et le porteur de projet peut y mettre fin avant échéance s'il le décide [Terres en Villes (2011). *Les dispositifs de test d'activités agricoles. Principes et modalités. Regards croisés d'expériences*. Terres en Villes, [en ligne], [http://terresenvilles.org/wp-content/uploads/2016/11/TEV_CH3.2_DispoAgri_2011.pdf], p. 8-9].

³⁹ La fonction pépinière renvoie à l'hébergement physique des porteurs de projet, c'est-à-dire la mise à disposition des moyens de production comme la terre, les infrastructures et les équipements. Quant à elle, la fonction accompagnement réfère aux services personnalisés d'accompagnement et de suivi technique, entrepreneurial et commercial. Dernièrement, la fonction animation-coordination est une fonction transversale qui prend en compte la communication, l'entretien des liens et la coordination des nombreux partenaires amenés à intervenir à divers niveaux au sein du dispositif. Elle inclut aussi la recherche de nouveaux partenaires institutionnels, commerciaux et financiers, la gestion administrative et financière de l'incubateur, la sélection, l'accueil, le suivi et l'évaluation des porteurs de projet.

afin de faire partie du réseau. Plus encore, par ses valeurs et ses principes de fonctionnement, elle institue un tronc commun qui sert de ligne directrice pour tous les incubateurs du réseau, qui ont ensuite toute la latitude pour les ajuster et les rendre effectifs selon le contexte local où ils s'insèrent. En s'assurant que sa charte soit respectée par ses membres, le RENETA crée, au niveau de chaque incubateur, une certaine normalisation, une certaine régularisation.

Au-delà de sa charte, le RENETA assoit son intervention autour de quatre principaux axes. Premièrement, il s'agit de défendre, valoriser et faire reconnaître les membres du réseau auprès des institutions publiques et des décideurs politiques français et européens. En utilisant sa notoriété et sa légitimité, le RENETA effectue un travail de plaidoyer dans le but d'améliorer le cadre légal dans lequel l'établissement en agriculture et la création de nouvelles entreprises prennent actuellement place. Il s'agit aussi d'accroître la visibilité et la crédibilité de ses membres au sein de leurs régions respectives afin d'attirer de nouveaux partenaires locaux pour les soutenir et d'amener les candidats à l'établissement à considérer l'incubation. Deuxièmement, le RENETA met en œuvre un parcours d'accompagnement destiné aux promoteurs qui souhaitent créer un nouvel incubateur d'entreprises agricoles sur leur territoire. Cet accompagnement est personnalisé selon chaque projet et vise — à travers des conseils, du mentorat et du support technique et administratif — à faciliter leur essor et leur pérennisation en faisant bénéficier les promoteurs de l'expérience accumulée au sein du réseau. Troisièmement, le RENETA intervient pour innover, nourrir et renforcer les dynamiques locales existantes en appuyant les incubateurs devant leurs besoins, leurs attentes et les problèmes singuliers qu'ils rencontrent. Il s'agit dès lors d'apporter des solutions adéquates en se servant des outils, des compétences et des connaissances acquises et mises en commun par les autres membres du réseau. Quatrièmement, le RENETA agit pour consolider son réseau, en catalysant les échanges, la mutualisation et le partage d'informations et d'idées entre les membres du réseau. Entre autres, des Rencontres Nationales sont organisées annuellement.

En parallèle à ces quatre axes d'intervention, le RENETA évalue également la performance des incubateurs, leur impact sur l'appui à l'établissement des porteurs de projet et sur la pérennisation de leur activité⁴⁰. Un projet d'observatoire qui aurait pour fonction de suivre l'activité des incubateurs dans le temps, de comparer leurs résultats sur une base régulière et de mesurer leurs retombées sur le développement territorial est aussi en voie de se concrétiser. Cet observatoire viendra certainement donner une meilleure prise pour organiser le déploiement du réseau et contribuer à sa consolidation. Il le soutiendra tout autant dans son rôle de plaidoyer auprès des pouvoirs publics qu'il renforcera l'accompagnement de nouveaux projets d'incubateurs.

⁴⁰ Cet outil ne se fonde pas uniquement sur des indicateurs économiques. En effet, « deux critères prioritaires sont au cœur de cette évaluation : la pérennité du dispositif et sa pertinence pour le développement territorial. Par « pérennité », le RENETA entend une action durable dans le temps, avec un modèle économique qui offre une stabilité et une sécurité de l'ensemble des ressources nécessaires au fonctionnement de l'espace-test (ressources financières, humaines et matérielles). La « pertinence » est [...] définie comme la capacité de l'espace-test à être en adéquation avec les problématiques du territoire et à s'articuler avec les acteurs de l'installation déjà présents sur ce territoire. Cette grille d'évaluation, créée par le réseau, a aussi retenu d'autres indicateurs plus classiques : pérennité des exploitations ou des activités créées suite au passage par l'espace-test, niveau de revenu disponible et niveau d'endettement cinq ans après l'installation, sécurité du foncier, statut MSA [mutualité sociale agricole], etc. » [Sédillot, B. (dir.) (2016). *Op. Cit.*, p. 7].

En somme, l'une des grandes forces des incubateurs d'entreprises agricoles en France est qu'ils prennent place dans un cadre beaucoup plus large d'une politique ambitieuse d'aide à l'établissement en agriculture⁴¹. Centrés sur l'accompagnement des porteurs de projet qui s'établissent par démarrage d'entreprise ou par transfert non apparenté, ils viennent compléter — et sont pensés en cohérence avec — un paysage institutionnel riche en organisations, outils, dispositifs et subventions qui appuient la relève agricole⁴². Plus encore, les incubateurs, entre autres en raison de la crédibilité et de la visibilité que leur confère le RENETA, ont officiellement été reconnus par le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (MAAF)⁴³. Pour cette raison, les subventions publiques, à la fois en provenance de l'Union européenne (FEADER), du MAAF et des gouvernements locaux⁴⁴, sont fréquentes. Des partenariats durables avec ces mêmes gouvernements locaux, des organisations professionnelles, syndicales notamment, des établissements d'enseignement agricole et Terre de Liens⁴⁵ viennent considérablement enrichir la structure et les ressources matérielles, humaines et financières des incubateurs.

Une autre force des incubateurs d'entreprises agricoles en France réside dans le fait que plusieurs productions sont soutenues. Bien que de manière générale nous pouvons observer une concentration dans le maraîchage, d'ordinaire biologique, le recours fréquent à des partenariats avec des fermes d'accueil pour assurer l'hébergement physique des porteurs de projet permet de diversifier les productions qu'il est possible d'accueillir. Conférant une forme en archipel aux incubateurs, dans le sens où ils disposent de plusieurs sites d'hébergement physique, nous retrouvons ainsi des productions comme les petits fruits, l'arboriculture, la viticulture, la myciculture, les plantes aromatiques et médicinales, les grandes cultures, les élevages bovins, ovins, caprins, porcins et avicoles, la cuniculture, l'héliciculture et plus encore⁴⁶. Parfois, des activités de transformation sont aussi possibles, surtout sur des fermes d'accueil déjà équipées pour ce faire⁴⁷.

Enfin, les incubateurs d'entreprises agricoles en France obtiennent des résultats convaincants. Une enquête réalisée par le Service de la statistique du Centre d'études et de prospective du MAAF, publiée en 2016, en fait foi : « Depuis 2007,

⁴¹ En 2002, Jacques Tondreau, Diane Parent et Jean-Philippe Perrier faisaient le constat que la France est particulièrement proactive dans sa volonté d'accompagner la relève agricole en comparaison avec le Canada et même le Québec [Tondreau, J., Parent, D. et J.-P. Perrier (2002). *Op. Cit.*, p. 62 et 69]. Effectivement, nous y retrouvons une politique structurée et structurante d'aide à l'établissement de la relève agricole, qui a été bonifiée en 2009.

⁴² Terres en Villes (2011). *Op. Cit.*, p. 7.

⁴³ Sédillot, B. (dir.) (2016). *Op. Cit.*, p. 1.

⁴⁴ Nous entendons par gouvernements locaux des entités gouvernementales ou administratives locales. Cette appellation générique concerne, pour la France, les collectivités territoriales régionales, départementales et communales. Pour les États-Unis, l'intitulé gouvernement local réfère aux paliers de compétences régionaux, supramunicipaux et municipaux, alors que pour le Québec il s'agit des régions administratives, des MRC et des municipalités.

⁴⁵ Terre de Liens est une association qui, à l'instar de L'ARTERRE au Québec, effectue de la prospection pour trouver des terres, fait du jumelage entre aspirants-agriculteurs et propriétaires-cédants et accompagne les parties prenantes dans la réalisation du transfert. Terre de Liens va cependant plus loin que L'ARTERRE, en créant des fiducies foncières et en mobilisant l'épargne citoyenne et les dons de terres et de fermes par l'entremise d'une fondation.

⁴⁶ Voir : [<https://reneta.fr/Besoin-foncier>].

⁴⁷ Rioufol, V. et M. Diaz de Quijano (coord.) (2018). *Op. Cit.*, p. 99-100.

180 personnes sont sorties du test. [...] À l'issue du test : 66 % des porteurs de projet se sont installés (très majoritairement sur le territoire où le test a été réalisé) ; 10 % se sont tournés vers le salariat agricole ; 15 % ont préféré se réorienter ou sont revenus à leur emploi antérieur, et les 9 % restants n'ont pas encore défini leur projet professionnel »⁴⁸. En d'autres termes, après être passés par un incubateur d'entreprises agricoles, au moins les trois quarts des porteurs de projet demeurent dans ce secteur d'activité.

3.2 L'incubation d'entreprises agricoles aux États-Unis

Si la France se démarque, toutes proportions gardées, par le nombre d'incubateurs d'entreprises agricoles sur son territoire, les États-Unis suivent de près. Nous pouvons même avancer que les États-Unis sont pionniers en matière d'incubation d'entreprises agricoles, puisque le premier *farm incubator*, soit l'*Intervale Center* à Burlington dans le Vermont, y a vu le jour en 1988. Le développement des incubateurs s'est avéré toutefois plus lent qu'en France, même si ces dernières années nous pouvons constater le même engouement pour ce type d'organisation. En effet, en 2013 il y avait 65 incubateurs d'entreprises agricoles aux États-Unis, répartis dans 32 États. Parmi ceux-ci, seulement quatre étaient actifs depuis plus de dix ans. La grande majorité (72 %) était donc de création récente, soit depuis cinq ans et moins⁴⁹. En 2018, 220 incubateurs, actifs ou à l'étape de projet cette fois-ci, étaient recensés aux États-Unis⁵⁰. Nous retrouvons au moins un incubateur d'entreprises agricoles actif dans 39 États différents⁵¹. Loin d'être un phénomène propre à une région, plusieurs initiatives existent partout dans le pays, autant en zone (péri)urbaine qu'en zone rurale, signe d'un fort maillage territorial. Le milieu témoigne d'une grande vivacité et, à l'instar de ce que nous avons pu observer pour la France, le développement accéléré des incubateurs fut stimulé de deux principales façons : 1) par un financement public important et 2) par la création d'une organisation supra-incubateurs habilitée à accompagner le développement de nouveaux projets d'incubateurs. Ce dernier aspect assure un déploiement ordonné et assiste les incubateurs existants afin qu'ils améliorent leurs prestations.

Le financement des incubateurs d'entreprises agricoles aux États-Unis provient généralement de subventions fédérales et de fondations, de fonds de gouvernements locaux, d'établissements d'enseignement agricole et de dons privés. Les incubateurs s'autofinancent également en exploitant eux-mêmes des productions agricoles et en appliquant des frais pour leurs services⁵². Un point tournant aux États-Unis a été la création d'une subvention fédérale, en 2009, par le *United States Department of Agriculture* (USDA). Cette subvention, nommée le *Beginning Farmer and Rancher*

⁴⁸ Sédillot, B. (dir.) (2016). *Op. Cit.*, p. 1.

⁴⁹ NIFTI (2013). *An overview of farm incubator programs*. Nationwide yearly survey of operational farm incubator projects, [en ligne], [https://www.nesfp.org/sites/default/files/uploads/farm_incubator_infographic_2013.pdf], p. 1.

⁵⁰ Liang, K. (2018). "Farm incubators. Creating entrepreneurial relationships to support prosperous food networks". *Choices*, vol. 33, n° 2, [en ligne], [http://www.choicesmagazine.org/UserFiles/file/cmsarticle_631.pdf], p. 2.

⁵¹ NIFTI (2015). *Incubator farm projects*. Nationwide yearly survey of operational farm incubator projects, [en ligne], [https://www.nesfp.org/sites/default/files/uploads/nifti_infographic_2016.pdf], p. 1.

⁵² Ewert, B. (2012). *Understanding incubator farms: innovative programs in new farmer development*. Mémoire de maîtrise sous la direction de Neva Hassanein, University of Montana, [en ligne], [<https://scholarworks.umt.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2165&context=etd>], p. 13.

Development Program (BFRDP)⁵³, à destination d'initiatives qui supportent le développement, l'éducation, le mentorat et l'établissement de la relève agricole — exactement comme le font les incubateurs —, a joué un rôle considérable dans le développement de nouveaux projets d'incubateurs. Effectivement, 62 % des incubateurs d'entreprises agricoles aux États-Unis sont financés en premier lieu par le gouvernement fédéral et les subventions fédérales constituent l'une des trois principales sources de financement pour 81 % des incubateurs aux États-Unis⁵⁴.

Un second soutien aux incubateurs d'entreprises agricoles aux États-Unis est venu du *National Incubator Farm Training Initiative* (NIFTI). Né en 2012 d'un partenariat entre six incubateurs expérimentés⁵⁵ et financé entre autres, par deux fondations⁵⁶, ils se sont réunis pour partager leurs expériences et leurs expertises afin de fournir différentes ressources, la plupart gratuites, susceptibles d'aider les incubateurs dans tout le pays⁵⁷.

L'une des principales ressources développées par le NIFTI est une boîte à outils à destination des professionnels qui souhaitent démarrer ou qui gèrent déjà un incubateur⁵⁸. En outre, le NIFTI a créé un programme de formation à destination des incubateurs d'entreprises agricoles en activité ou en projet, notamment dans le but de les aider à accéder à la terre et à des infrastructures et à parfaire leurs services d'accompagnement et de suivi⁵⁹. Le NIFTI a par ailleurs une plateforme numérique permettant aux incubateurs et autres acteurs du milieu de réseauter en créant des groupes de

⁵³ Ce programme de 75 millions de dollars échelonné sur une période de quatre ans a commencé en 2009. En 2014, la loi agricole (*Farm Bill*) états-unienne a bonifié le BFRDP de 20 millions de dollars supplémentaires par année. Ce programme a été reconduit en 2018, mais est revenu plus près de son financement initial, où 77,5 millions de dollars y seront consacrés pour les quatre prochaines années [Voir : <https://nifa.usda.gov/funding-opportunity/beginning-farmer-and-rancher-development-program-bfrdp>].

⁵⁴ Overton, M. (2014). *Growing new farmers. A survey of farm incubators in the United States*. Mémoire de maîtrise sous la direction de Justin Hollander, Tufts University, p. 50-51.

⁵⁵ Il s'agit de l'Intervale Center, du Minnesota Food Association (MFA), de l'Agriculture and Land-Based Training Association (ALBA), du Cultivating Community, de l'International Rescue Committee et, principal porteur du projet, du New Entry Sustainable Farming Project (NESFP).

⁵⁶ Soit The Cedar Tree Foundation et The Claneil Foundation.

⁵⁷ Voir : <https://nesfp.org/NIFTI>.

⁵⁸ Agudelo Winther, E. et M. Overton (2013). *The farm incubator toolkit: growing the next generation of farmers*. NIFTI, [en ligne], https://nesfp.org/sites/default/files/uploads/nifti_toolkit_v2.pdf. Il s'agit d'un document complet qui présente les nombreux aspects de la planification, de la gestion quotidienne et du développement à long terme d'un incubateur. Il fournit des conseils sur l'accès à la terre, la recherche de financement, la structure organisationnelle, la planification budgétaire, le public cible et les critères de sélection, la gestion des porteurs de projet et bien plus encore. Il met également à disposition des ressources documentaires servant de gabarit, comme des formulaires de candidatures, des baux et autres types de contrats entre porteurs de projet et incubateurs, des règlements intérieurs, des protocoles ou des grilles d'évaluation. Il présente aussi des études de cas détaillées permettant de voir et de s'inspirer de ce qui se fait ailleurs. Sans présenter de solution unique, il suscite des réflexions et des pistes de solution sur les différents aspects à considérer lorsque vient le temps de démarrer ou de gérer un incubateur.

⁵⁹ Pour ce faire, le NIFTI propose des cours, des ateliers de groupe et de l'assistance technique individualisée. Il organise aussi des webinaires, qui permettent à des experts d'aborder des sujets spécifiques présentant un grand intérêt pour les incubateurs, et a mis en place une bibliothèque numérique, où l'on retrouve une série de ressources documentaires pour aider les nouveaux projets d'incubateurs à démarrer et pour aider ceux déjà en place à améliorer leurs services.

discussion et en échangeant des ressources, des informations et des conseils. De plus, il organise annuellement une *Farm Incubator Field School* qui s'apparente aux Rencontres Nationales du RENETA. L'objectif de ces rencontres est de réunir les acteurs du milieu en vue d'échanger sur leurs pratiques, partager des connaissances, des informations et des idées, développer de nouveaux partenariats et trouver collectivement des solutions aux défis auxquels sont confrontés les incubateurs.

Enfin, le NIFTI réalise un sondage sur une base annuelle auprès des incubateurs aux États-Unis⁶⁰. Cette récolte de données permet, entre autres, de recenser l'ensemble des initiatives existantes et en projet, d'effectuer un suivi du développement des incubateurs à la grandeur du pays et de mesurer leurs résultats et leurs impacts. À partir de ces données, le NIFTI fait la promotion des incubateurs dans tout le pays et élabore des outils pédagogiques de toutes sortes, adaptés pour aider les incubateurs à concevoir et améliorer leurs projets.

Du reste, les incubateurs d'entreprises agricoles aux États-Unis s'inscrivent fréquemment dans des initiatives de plus grande ampleur, au sein notamment de politiques régionales de développement de systèmes alimentaires (*food systems*) alternatifs, souvent locaux et biologiques⁶¹, mises en place par des gouvernements locaux. Ces politiques tentent de relocaliser l'agriculture et faire en sorte que les consommateurs se réapproprient leur alimentation. Elles sont pensées à la fois en termes d'impact sur le développement socioéconomique des communautés et de modes de vie plus sains et respectueux de l'environnement. En ce sens, l'incubation d'entreprises agricoles, axée sur le développement de la production, s'insère dans une vision plus large qui inclut les autres maillons que sont la transformation, la distribution et la consommation. Pour cette raison, les incubateurs aux États-Unis impliquent généralement de nombreux partenaires dans leur développement, leur implantation et leur fonctionnement. En plus de l'État, des fondations, des gouvernements locaux, des organismes sans but lucratif de développement rural, agricole ou économique, des

⁶⁰ Pour les résultats de ces sondages, voir : [<https://www.nesfp.org/NIFTI/stats>].

⁶¹ « La notion de système alimentaire fait référence à tous les facteurs impliqués dans la production alimentaire, la transformation, la distribution, l'entreposage, la consommation et la gestion des déchets. [...] Tout système alimentaire comprend des produits (intrants et extrants), des acteurs (producteurs, transformateurs, distributeurs, grossistes, consommateurs, régulateurs) et des modes de coordination (par le marché, par les standards, par une ou plusieurs agences). Un système alimentaire est toujours lié à un contexte biophysique (par exemple, le potentiel agronomique, les caractéristiques climatiques ou l'accessibilité aux produits de la pêche), à un contexte socioéconomique (par exemple les revenus, la population ou les habitudes alimentaires) et à un niveau d'intégration technologique (par exemple en lien avec les techniques de conservation des aliments) » [Mundler, P. et G. Criner (2016). "Food systems: food miles". dans Caballero, B., Finglas, P. et F. Toldrá (dirs.). *Encyclopedia of food and health*. Londres, Elsevier, vol. 3, p. 77]. Les systèmes alimentaires peuvent être conventionnels — axés sur l'efficacité, les économies d'échelle, la production de masse, l'intégration verticale, la spécialisation et les échanges internationaux — et c'est bien en tant que tels qu'ils existent majoritairement aujourd'hui. Mais les systèmes alimentaires peuvent aussi être alternatifs, comme lorsqu'ils sont locaux ou biologiques. Notons néanmoins que l'agriculture biologique ne doit pas unanimement être associée aux systèmes alimentaires alternatifs. Des tensions fortes existent dans ce milieu et d'aucuns parlent d'une conventionnalisation de l'agriculture biologique pour exprimer le fait qu'elle tend à reproduire les modes de production et de commercialisation de l'agriculture conventionnelle. Autrement dit, « l'agriculture biologique subit les mêmes évolutions de concentration, spécialisation, intensification et substitution du capital au travail que l'agriculture conventionnelle » [Lamine, C. et S. Penvern (2011). « La bio en plein boom : un tournant à bien négocier », *Le Déméter*, [en ligne],

[https://cdn.ca.yapla.com/company/CPYeQ23lLcPYvZ9GTj339cZ7/asset/files/la_bio_en_plein_boom_un_tournant_a_bien_negocier.pdf], p. 128].

entreprises privées, des institutions financières, des organisations de services-conseils et des fiducies foncières, les établissements d'enseignement agricole sont très présents.

Il n'en demeure pas moins que les incubateurs aux États-Unis sont fortement concentrés dans les productions végétales, à commencer par le maraîchage. En effet, en 2016, 97 % des incubateurs aux États-Unis accueillent au moins un porteur de projet en maraîchage. De la même manière, 71 % accueillent au moins un porteur de projet en horticulture et 37 % en petits fruits⁶². Même si un nombre croissant d'incubateurs accueillent des porteurs de projet en productions animales, comme des petits élevages et des poules pondeuses et de chair⁶³, nous ne disposons d'aucune donnée pour ces productions.

Quoi qu'il en soit, les incubateurs aux États-Unis parviennent dans l'ensemble assez bien à lever les barrières que rencontre la relève agricole qui s'établit par démarrage d'entreprise. En 2015, le sondage réalisé par le NIFTI avançait que 60 % des porteurs de projet ayant complété le processus d'incubation évoluaient toujours dans le secteur agricole, la plupart du temps en tant que chef d'exploitation⁶⁴. Les données de 2017 indiquent pour leur part que 79 % des porteurs de projet ayant complété le processus d'incubation sont encore dans le secteur agricole : 42 % sont maintenant chefs d'exploitation et 37 % sont ouvriers agricoles⁶⁵.

3.3 Les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec, en France et aux États-Unis : un regard croisé⁶⁶

Les exemples de la France et des États-Unis nous montrent principalement comment une reconnaissance institutionnelle forte jumelée à une structure d'accompagnement, de coordination et d'encadrement et à un financement régulier ont propulsé l'émergence de nouveaux incubateurs d'entreprises agricoles, généré un fort maillage territorial, facilité l'insertion des aspirants dans des réseaux de commercialisation, assuré la pérennité des initiatives existantes et permis d'atteindre des résultats convaincants en termes de création d'entreprises agricoles.

⁶² NIFTI (2016). *2016 incubator farm projects*. Nationwide yearly survey of operational farm incubator projects, [en ligne], [<https://www.nesfp.org/sites/default/files/uploads/incubatorfarminfographic2016.pdf>], p. 1.

⁶³ Agudelo Winther, E. et M. Overton (2013). *Op. Cit.*, p. 122.

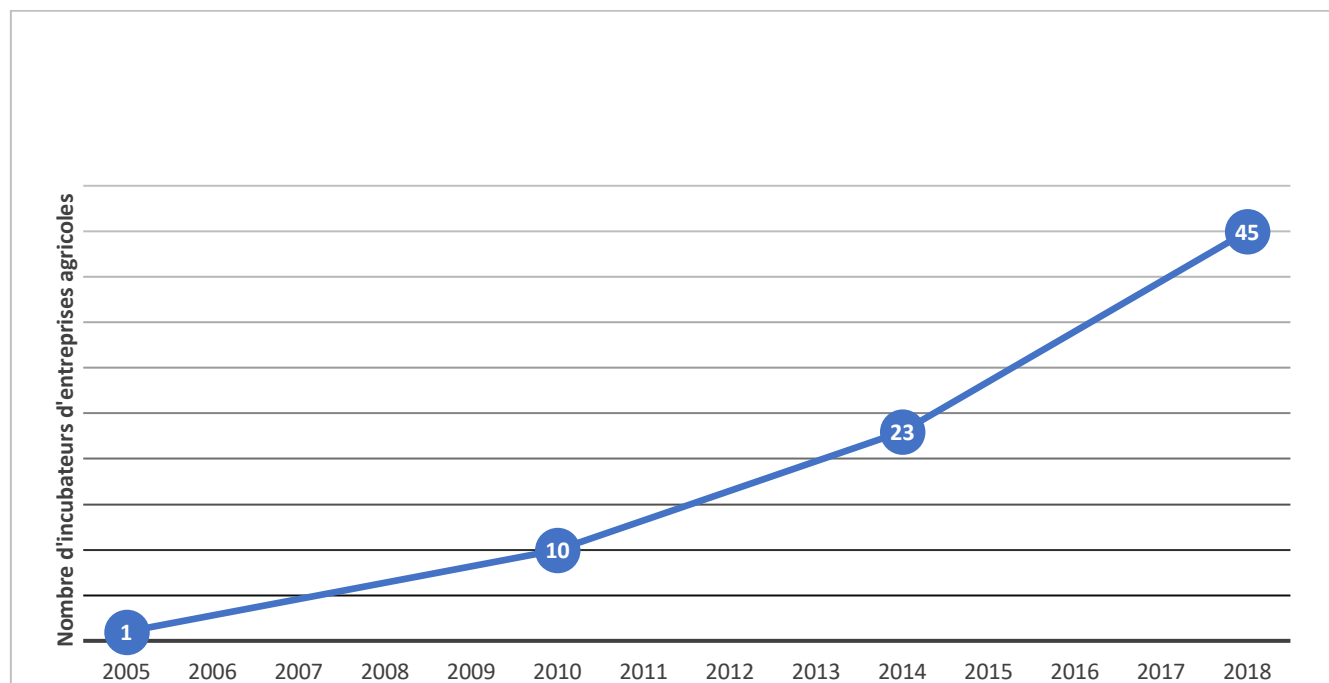
⁶⁴ NIFTI (2015). *Op. Cit.*, p. 1.

⁶⁵ NIFTI (2017). *Op. Cit.*, p. 1. Si cette proportion de chefs d'exploitation semble faible, il faut toutefois souligner que les incubateurs aux États-Unis ne ciblent pas uniquement les jeunes de la relève. Bien souvent, ce sont des porteurs de projet sans expériences préalables en agriculture ou issus de populations marginalisées ou défavorisées. Au contraire, ces incubateurs tournent vers des populations marginalisées ou défavorisées — et qui rencontrent des barrières encore plus fortes à l'établissement, entre autres pour accéder à la formation, à la terre, au financement et aux réseaux de contacts [Calo, A. et K. Teigen De Master (2016). "After the incubator: factors impeding land access along the path from farmworker to proprietor". *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, vol. 6, n° 2, [en ligne], [<https://food.berkeley.edu/wp-content/uploads/2019/04/451-Article-Text-854-1-10-20161005.pdf>], p. 111] — montrent parfaitement bien le rôle qu'ils peuvent jouer, de manière générale, pour intégrer de nouveaux venus dans un milieu social et sur un territoire donné et comment ils peuvent faciliter l'entrée dans un nouveau métier et une nouvelle profession.

⁶⁶ Des tableaux comparatifs plus détaillés entre ces trois États se trouvent dans l'annexe 6.

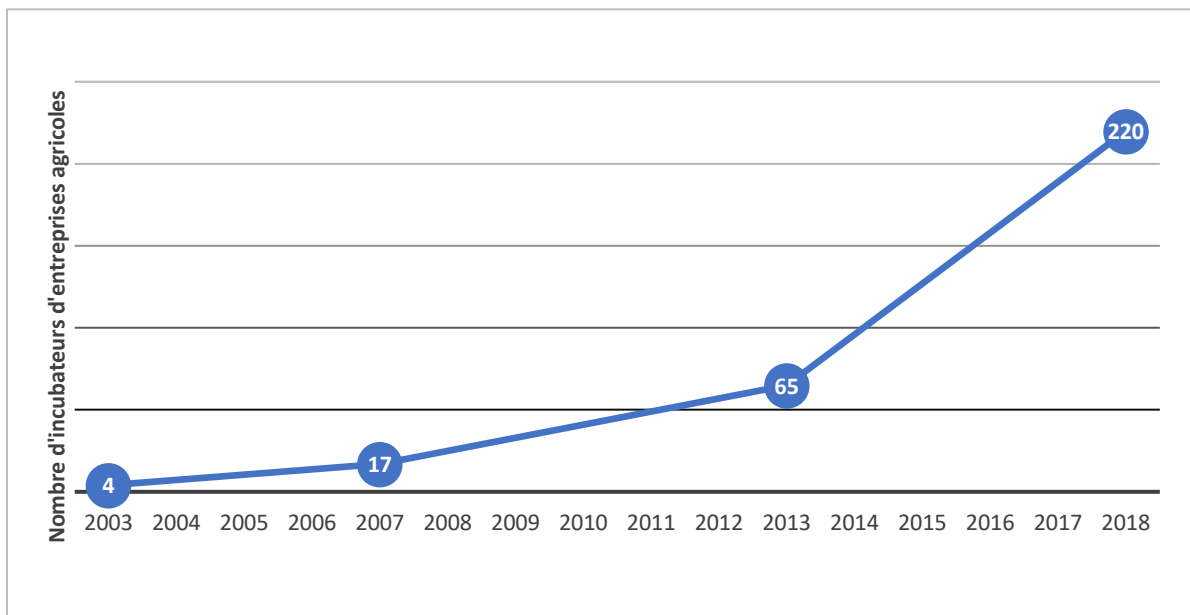
Les incubateurs d'entreprises agricoles en France ont souvent recours au FEADER, un fonds européen destiné depuis 2007 à financer des initiatives de développement rural. La création du RENETA en 2012 par l'ensemble des incubateurs français afin d'organiser et coordonner leur déploiement ainsi qu'apporter un soutien aux incubateurs existants a également eu un effet notable. Par surcroît, le RENETA est venu conférer une légitimité nationale aux incubateurs, qui leur a permis de s'inscrire de manière complémentaire dans le cadre plus large d'une politique structurée et structurante d'aide à l'établissement de la relève agricole.

Figure 5 — Évolution du nombre d'incubateurs d'entreprises agricoles en France de 2005 à 2018



Pour leur part, les incubateurs d'entreprises agricoles aux États-Unis recourent majoritairement au BFRDP, un fonds instauré en 2009 par le USDA pour appuyer la relève agricole. La création en 2012 du NIFTI pour soutenir le développement de nouveaux projets d'incubateurs et renforcer les dispositifs existants semble aussi avoir porté ses fruits. Enfin, les incubateurs aux États-Unis s'inscrivent souvent dans des politiques de développement régional, construites autour de systèmes alimentaires alternatifs.

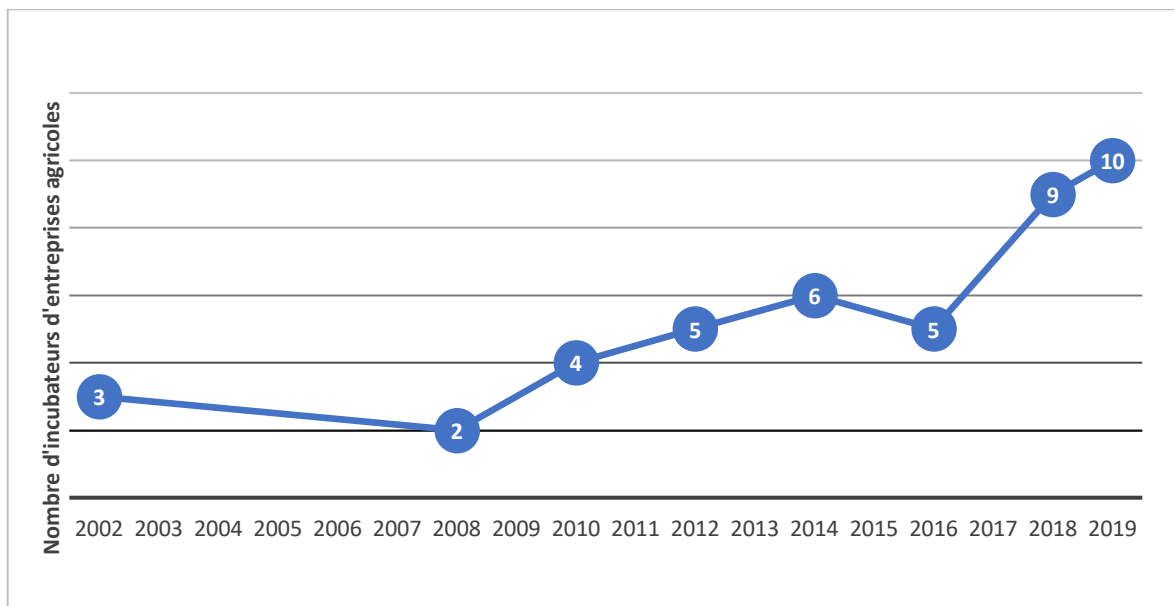
Figure 6 — Évolution du nombre d'incubateurs d'entreprises agricoles aux États-Unis de 2003 à 2018



Le nombre d'incubateurs atteint en 2018, soit 220, inclut des incubateurs actifs et en projet.

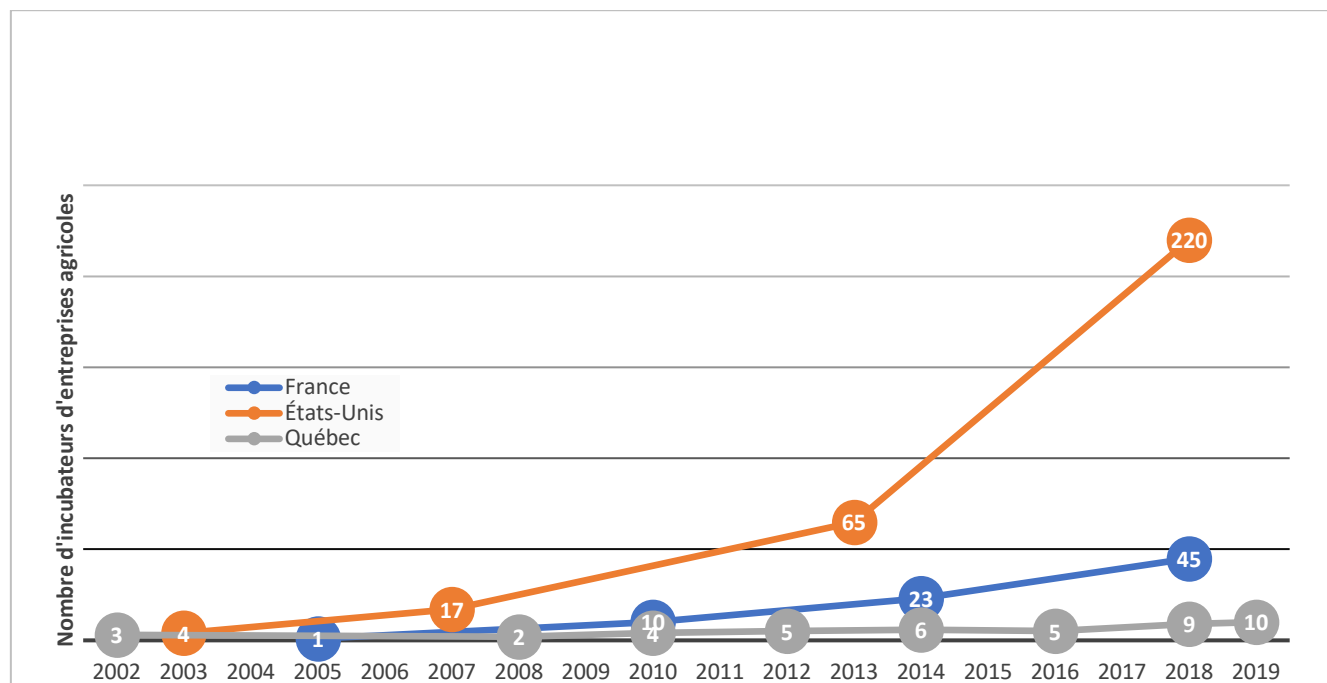
Au Québec, l'absence d'un financement structurant et d'une instance de coordination et d'accompagnement laisse entrevoir un développement plus erratique. Les premières initiatives en place sur le territoire ont connu des difficultés à s'implanter durablement, notamment en raison de leur isolement et de leur manque de financement. Plus : la seule étude menée à leur sujet au Québec a montré des résultats mitigés. Malgré tout, nous pouvons constater l'engouement qui existe autour des incubateurs d'entreprises agricoles depuis les années 2010.

Figure 7 — Évolution du nombre d'incubateurs d'entreprises agricoles au Québec de 2002 à 2019



Au final, nous pouvons réellement prendre la mesure de l'effet qu'un financement régulier et une instance de coordination et d'accompagnement peuvent avoir lorsque nous comparons le déploiement des incubateurs d'entreprises agricoles au sein de ces trois territoires. Bien qu'il faille tenir compte de la démographie de chacun d'eux, la croissance du nombre d'incubateurs d'entreprises agricoles en France et aux États-Unis demeure impressionnante.

Figure 8 — Évolution du nombre d'incubateurs d'entreprises agricoles en France, aux États-Unis et au Québec de 2002 à 2019



Encore une fois, le nombre d'incubateurs atteint aux États-Unis en 2018, soit 220, inclut des incubateurs actifs et en projet.

L'analyse comparée des incubateurs au Québec, en France et aux États-Unis laisse aussi voir que les incubateurs en France sont mieux organisés et moins précaires, tout en disposant de moyens moins disparates entre eux. Au même titre que les incubateurs au Québec, ceux aux États-Unis présentent une importante hétérogénéité du point de vue de leurs ressources matérielles, humaines et financières⁶⁷ ; la qualité et la quantité des services proposés varient sensiblement d'un incubateur à l'autre, selon les moyens dont ils disposent⁶⁸.

Cette situation favorable des incubateurs d'entreprises agricoles en France s'explique assurément par la présence d'une charte, qui a pour effet d'harmoniser les dispositifs en place en s'assurant qu'ils offrent tous minimalement certaines installations pour l'hébergement physique et certains services d'accompagnement et de suivi. La structure qui coordonne le déploiement de nouveaux projets et qui accompagne ceux qui existent déjà, à savoir le RENETA, regroupe également la totalité des incubateurs d'entreprises agricoles français, contrairement au NIFTI qui est un partenariat entre seulement 6 des 220 incubateurs actifs et en projet aux États-Unis. Cela se traduit par une instance qui a des

⁶⁷ Lelekacs, J. M., O'Sullivan, J., Morris, M. et N. Creamer (2014). "Incubator farms as beginning farmer support". *Journal of Extension*, vol. 52, n° 1, [en ligne], [https://joe.org/joe/2014february/pdf/JOE_v52_1tt7.pdf], p. 3.

⁶⁸ Agudelo Winther, E. et M. Overton (2013). *Op. Cit.*, p. 7.

fonctions plus restreintes. Certes, elle effectue de l'accompagnement pour faciliter l'éclosion de nouveaux projets d'incubateurs, mais elle ne joue pas le même rôle du point de vue de l'harmonisation des dispositifs. Qui plus est, la plateforme commune qu'est le RENETA donne lieu à des liens plus étroits entre les incubateurs et débouche sur des échanges et un partage plus poussé d'informations, de connaissances, de compétences et d'expériences. Enfin, le rôle de plaider auprès des institutions publiques et des décideurs politiques qu'effectue le RENETA semble conférer aux incubateurs une meilleure reconnaissance, un meilleur ancrage institutionnel et un financement conséquent.

Un autre point sur lequel les incubateurs d'entreprises agricoles en France se démarquent est l'appui plus poussé pour développer des incubateurs dans des secteurs de production autres que le maraîchage. Ce souci se reflète par une proportion plus grande d'incubateurs aptes à accueillir des productions très diversifiées. Cette propension à favoriser différents types de production vient sans contredit de la formule en archipel retenue par plusieurs incubateurs, qui recourent très souvent à des partenariats avec des fermes d'accueil pour fournir l'hébergement physique des porteurs de projet. Les fermes d'accueil présentent l'avantage d'avoir déjà à leur disposition des terres, des infrastructures et des équipements, diminuant par le fait même le fardeau financier des incubateurs. Ces fermes peuvent en outre exercer leurs activités dans des secteurs de production très variés, voire peuvent disposer d'installations pour effectuer de la transformation alimentaire⁶⁹. Ainsi, un incubateur qui s'associe à des fermes d'accueil pour assurer l'hébergement physique des porteurs de projet ne présente pas réellement de limites sur les productions qu'il peut accueillir. D'autre part, l'accueil de porteurs de projet dans des productions multiples vient aussi de l'action concertée du RENETA. Une fois de plus, cette structure regroupe l'ensemble des incubateurs actifs sur le territoire français et organise le déploiement de nouveaux projets de manière réfléchie. En effet, le RENETA s'assure que les incubateurs n'entrent pas en concurrence entre eux sur un même territoire ; il cherche plutôt à ce que les projets viennent compléter l'offre déjà présente⁷⁰.

Un questionnement similaire commence à émerger aux États-Unis⁷¹ : les incubateurs d'entreprises agricoles qui s'insèrent dans des systèmes alimentaires alternatifs offrent en ce sens un embryon de ce que peut impliquer une réflexion croisant le développement régional et les secteurs de production. Cependant, cette réflexion n'est pas aussi poussée qu'en France et n'est pas pensée à l'échelle nationale. Le déploiement de nouveaux projets d'incubateurs ne donne pas lieu à une action aussi concertée et les incubateurs demeurent fortement concentrés dans le maraîchage. Au Québec, les liens qu'entretiennent les incubateurs entre eux sont trop ténus pour qu'une telle réflexion ait jusqu'à présent eu lieu. Issus d'initiatives locales et peu — si ce n'est pas — coordonnées entre elles, les incubateurs d'entreprises agricoles sur le territoire se concentrent principalement dans le maraîchage. Les incubateurs en France se démarquent donc par le fait qu'une véritable réflexion portant sur le développement de certaines productions en fonction des caractéristiques propres aux territoires d'implantation des incubateurs existe.

⁶⁹ De plus, le recours à des fermes d'accueil pour assurer l'hébergement physique des porteurs de projet a pour effet d'élargir le rayon d'action des incubateurs au-delà de la création de nouvelles entreprises agricoles, puisque ce mode d'hébergement mène parfois à un transfert non apparenté de ferme.

⁷⁰ Terres en Villes (2011). *Op. Cit.*, p. 14.

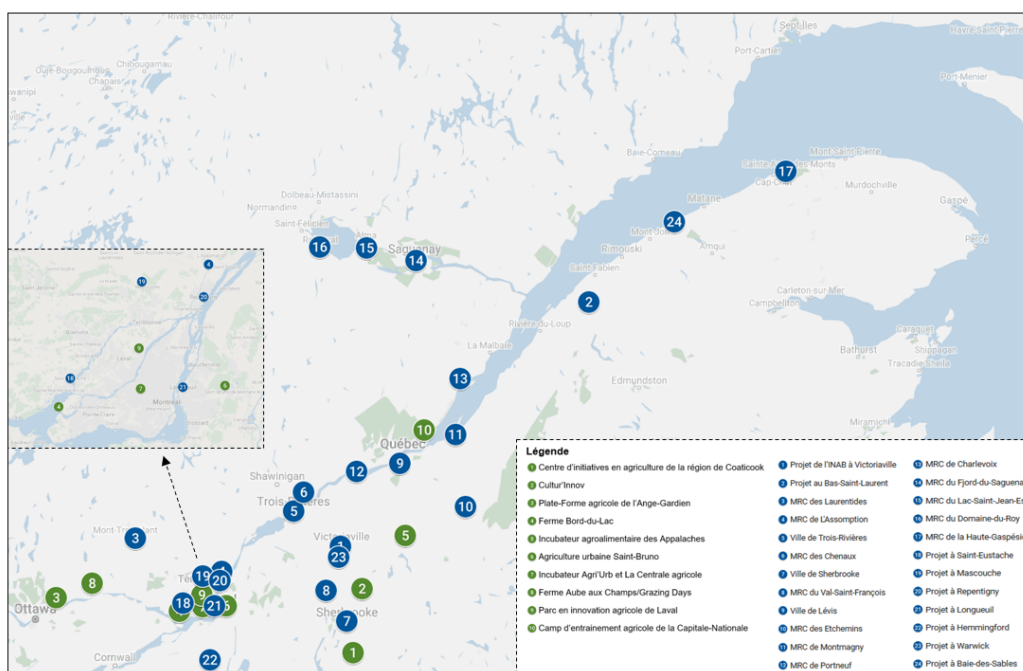
⁷¹ Liang, K. (2018). *Op. Cit.*, p. 3.

4. Vers une coordination et un encadrement des incubateurs d'entreprises agricoles au Québec

Les incubateurs d'entreprises agricoles sont des dispositifs qui, de par la nature de leurs activités, ont le potentiel d'agir à l'intersection entre, d'une part, les besoins présents de la relève agricole qui choisit le démarrage d'entreprise comme mode d'établissement et, d'autre part, la vitalisation des communautés rurales dont plusieurs sont marquées par une déprise agricole et des terres en friche toujours plus nombreuses. Les incubateurs sont en cela des outils tout à fait appropriés pour répondre à plusieurs enjeux posés par la situation actuelle de l'agriculture au Québec. Ils ont la capacité de contribuer à perpétuer le modèle québécois fondé sur la figure du propriétaire exploitant de la ferme à taille humaine et sur une agriculture de métier dans un contexte où la relève agricole est de moins en moins apparentée. Les incubateurs sont en mesure d'attirer cette relève, de l'aider à s'établir durablement sur un territoire donné en lui offrant des services d'accompagnement de qualité, tout en l'orientant vers les secteurs de production porteurs présentant un potentiel structurant à l'échelle régionale, voire nationale. En ce sens, les incubateurs d'entreprises agricoles agissent dans l'intérêt général : leur mission, de favoriser la création et l'essor d'entreprises agricoles par une diminution des risques au démarrage, fait intervenir d'autres enjeux qui ont trait à l'occupation dynamique du territoire, le développement durable du domaine agricole et la souveraineté alimentaire. Ce faisant, les incubateurs d'entreprises agricoles s'inscrivent dans le champ de l'économie sociale et solidaire.

Il y a un réel intérêt, un engouement même, pour ce type d'organisation au Québec. Toutefois, dans l'état actuel des choses, les incubateurs en activité n'ont pas tous les moyens de leurs ambitions alors que le développement de nouvelles initiatives pointe vers un déploiement chaotique. En effet, lorsque l'on examine la répartition géographique des incubateurs actifs et en projet au Québec, on se rend vite compte que certaines régions risquent une saturation tandis que d'autres demeurent sous-représentées, surtout à la lumière du poids de l'activité agricole dans leur économie.

Figure 9 — Répartition géographique des incubateurs d'entreprises agricoles actifs et en projet au Québec



De plus, en l'absence d'une réflexion au croisement des territoires et des secteurs de production, ce déploiement mène vers une surreprésentation du maraîchage au détriment des autres secteurs de production qui jouent un rôle majeur dans l'agriculture québécoise. Tout ceci laisse voir qu'il n'existe à l'heure actuelle aucune réponse d'ensemble, organisée, cohérente et adaptée aux réalités des différentes régions, qui viendrait rallier les incubateurs autour d'une stratégie commune. La stratégie de développement des incubateurs au Québec est largement laissée à l'initiative et aux moyens de chacun, entraînant d'énormes disparités dans leurs moyens financiers et entre les services qu'ils offrent, disparités qui se répercutent sur les porteurs de projet accueillis, en fonction du territoire où ils souhaitent s'établir et du secteur de production dans lequel ils désirent démarrer leur entreprise.

Pour éviter qu'un développement chaotique ne se produise et que des sommes considérables soient englouties dans des projets concurrents et sans cohérence d'ensemble, et pour asseoir le financement des incubateurs sur des bases solides, une meilleure coordination des incubateurs d'entreprises agricoles apparaît de plus en plus essentielle. En nous inspirant de ce qui se fait en France et aux États-Unis, nous pouvons avancer qu'un meilleur encadrement dotera les incubateurs d'une stratégie commune au bénéfice de chacun. Il aura pour effet de soutenir les incubateurs en place en contribuant à asseoir leur pérennité et améliorer leurs dispositifs. Il aura aussi pour conséquence de structurer de manière plus harmonieuse le déploiement de nouveaux projets d'incubateurs. Une cohérence d'ensemble ne servira pas seulement les incubateurs, elle bonifiera la formation et l'accompagnement, augmentant du même coup les chances de succès pour ceux et celles qui les fréquenteront. À terme, une telle initiative est susceptible d'avoir des retombées positives sur l'ensemble du domaine agricole et sur la vitalité de nombreuses communautés dont l'agriculture est l'une des principales composantes.

Les contours institutionnels et la forme que pourrait prendre cette coordination d'ensemble demeurent certes à tracer, mais nous pouvons d'ores et déjà imaginer différentes fonctions qu'elle pourrait remplir :

Premièrement, cet exercice de coordination pourrait permettre de mutualiser certaines ressources, humaines notamment, et certains services. Il permettrait des économies d'échelle en offrant une assistance administrative, comptable, fiscale et juridique aux dispositifs en place. Il pourrait en outre servir de plateforme commune pour favoriser les échanges et le partage d'informations, de connaissances, de compétences et d'expériences entre les incubateurs. Cet exercice pourrait aussi permettre d'élaborer en commun des ressources comme des méthodes et des manières de faire, des documents de promotion et d'information, des gabarits de protocoles, de règlements et de contrats ainsi que des outils de recrutement, d'accompagnement, de suivi, d'évaluation, de gestion d'entreprise, de ressources humaines, de communication ou encore de mise en marché.

Deuxièmement, cet exercice pourrait contribuer à renforcer et harmoniser les dispositifs existants et en projet. Pour cela, il serait primordial de définir clairement la mission, les valeurs, les objectifs, les ressources, les services offerts et toutes autres caractéristiques fondamentales d'un incubateur. C'est en établissant un projet commun et un seuil minimal en termes de ressources et de services offerts que les membres pourraient acquérir une cohérence d'ensemble, niveler par le haut leurs prestations, diminuer leurs disparités et gagner en crédibilité.

Troisièmement, cet exercice pourrait déboucher sur une offre harmonisée de services d'accompagnement au développement de nouveaux projets d'incubateurs. Ces services, qui pourraient prendre la forme d'outils, de formations, d'aide technique, de mentorat et de services-conseils, faciliteraient grandement la création de nouveaux

incubateurs, en leur permettant d'emprunter des sentiers déjà balisés. Cela permettrait aussi de s'assurer que le démarrage de nouveaux projets d'incubateurs se fasse en harmonie avec ceux déjà en place, afin qu'il n'y ait pas de concurrence indue entre eux.

Quatrièmement, dans la foulée de ce travail en commun, une veille et une collecte de données sur les incubateurs pourraient être effectuées. Cela permettrait d'évaluer leurs performances, leurs retombées sur la relève agricole et l'occupation dynamique du territoire. Cela permettrait aussi de faire un suivi auprès des incubateurs déjà en place pour qu'ils puissent améliorer leurs dispositifs, tout en orchestrant stratégiquement le déploiement de nouveaux projets. C'est à ce niveau que la réflexion portant sur le développement régional et les secteurs de production pourrait se déployer et devenir pleinement effective. La mise en commun de ces ressources permettrait aux acteurs de disposer des connaissances nécessaires sur les territoires et leurs productions et pourrait orienter de manière cohérente leur développement et leur déploiement.

Cinquièmement, la démarche de concertation pourrait servir de véhicule afin de canaliser les efforts pour faire reconnaître la pertinence des incubateurs et favoriser leur inscription dans le contexte institutionnel québécois. En ce sens, elle pourrait travailler à établir des partenariats structurants et durables pour l'ensemble des membres⁷². Ici, les données récoltées pourraient servir à soutenir la démarche, en montrant les retombées positives que peuvent avoir les incubateurs. En parlant d'une même voix, les incubateurs seraient également mieux outillés pour faire la promotion de leurs activités dans leurs milieux sociaux respectifs, dans les établissements d'enseignement offrant des formations agricoles, au sein de la profession agricole et dans les différentes régions du Québec dans le but d'accroître leur visibilité et leur rayonnement. Cela faciliterait un meilleur ancrage des incubateurs sur leurs territoires et les aiderait à développer des partenariats locaux ainsi qu'à recruter des candidats et des ressources humaines.

Un peu partout sur le territoire le foisonnement des initiatives manifeste un effort d'innovation qui doit être accompagné pour ce qu'il est, c'est-à-dire comme une recherche pour doter le modèle agricole québécois d'un instrument inédit capable de répondre à des enjeux que son évolution récente pose. Renhausser les incubateurs d'entreprises agricoles pour qu'ils atteignent leur plein potentiel en matière de développement du domaine agricole et des communautés n'ira toutefois pas de soi. Cela doit venir d'une action concertée et réfléchie qui s'inscrit dans le prolongement de la démarche en cours, menée par les principaux intéressés. Une instance porteuse demeure indispensable pour continuer à mener et à coordonner le projet. Jusqu'à maintenant, c'est le CISA qui a joué le rôle de catalyseur dans les premiers contacts entre les incubateurs et il apparaît comme étant le seul acteur ayant les moyens et la légitimité pour continuer à assurer ce leadership. Il dispose d'une connaissance fine des incubateurs au Québec, a déjà tissé des liens avec ceux-ci, voire les a ralliés au projet, et a la capacité d'animer une telle initiative en raison de ses assises institutionnelles.

⁷² Il s'agit à la fois de partenaires qui pourront amener des ressources humaines, matérielles et financières. Dès à présent, nous pouvons penser au ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), au MAPAQ ou au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MÉES). À cela, il faut ajouter l'Union des producteurs agricoles (UPA), ses fédérations régionales et ses fédérations spécialisées, les MRC, les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), les réseaux AgriConseils, la Financière agricole du Québec (FADQ), des établissements d'enseignement agricoles, des centres de recherche, L'ARTERRE, des fiducies foncières, des organismes sans but lucratif, des entreprises privées et des institutions financières.

La prochaine étape est donc d'élaborer, en collaboration avec les incubateurs d'entreprises agricoles actifs au Québec, la forme concrète que prendra cette coordination, les modalités de sa gouvernance et de son fonctionnement, les fonctions qu'elle remplira et les services qu'elle proposera, bref de jeter les bases de son encadrement institutionnel. Il faudra, en parallèle, définir clairement ce qu'est un incubateur d'entreprises agricoles, sa mission, ses valeurs, ses objectifs, ses ressources et ses services de base, afin d'instituer un tronc commun. Les incubateurs ne pourront cependant pas être laissés seuls dans la réalisation d'une tâche d'une ampleur aussi considérable. Ils doivent pouvoir compter sur un engagement ferme de la part des autorités gouvernementales qui devront leur octroyer les ressources et le soutien institutionnel requis pour réaliser un projet d'envergure nationale.

Bibliographie

Les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec

- Canuel-Caron, M. (2017). *Toutes les raisons de considérer l'incubation avant de démarrer son entreprise agricole*. Incubateur agroalimentaire des Appalaches, [en ligne], [<https://www.agrireseau.net/blogue/96163/toutes-les-raisons-de-considerer-l-encubation-avant-de-demarrer-son-entreprise-agricole#lavoilette>].
- CREDÉTAO (2007). *L'Agroalimentaire Outaouais : perspectives de la recherche et développement*. Mémoire présenté à la CAAAQ, [en ligne], [http://www.caaaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Memoires%20Gatineau/07-21-G-Centre_recherche_technologique_agricole.pdf].
- Girard, B. (2014). *Assurer une relève pour la zone agricole de L'Île-Bizard tout en proposant un modèle en harmonie avec les différentes activités et usages du territoire*. Mémoire présenté à la Commission sur le SAD de Montréal par l'incubateur d'entreprises agricoles Ferme du Bord-du-Lac, [en ligne], [http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEM_FIBM_20141117PM.PDF].
- IEAM (2007). *Le démarrage de nouvelles entreprises agricoles, est-ce possible ?*. Mémoire présenté à la CAAAQ, [en ligne], [http://www.caaaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Memoire%20Laurentides-Montreal%20special/15-04-L-Incubateur_entreprises_agro_Mirabel.pdf].
- Perrier, J.-P. et S. Cantin (2012). *Analyse et évaluation d'impact des incubateurs d'entreprises agricoles au Québec. Rapport abrégé*. TRAGET Laval, Université Laval, 48 p.

Les incubateurs d'entreprises agricoles en France

- Cavalier, J.-B. (2013). « Le foncier en question pour les espaces-test agricoles ». *Pour, la revue du GREP*, n° 220, p. 227-235, [en ligne], [<https://www.cairn.info/revue-pour-2013-4-page-227.htm>].
- Cavalier, J.-B. (2017). *Access to land after a farming trial period: experiences, difficulties, challenges*. Access to land, [en ligne], [https://www.accesstoland.eu/IMG/pdf/reneta_farm_incubators_a2l_en.pdf].
- CELAVAR (2010). *L'espace test en agriculture, une solution innovante pour des installations agricoles durables*. Plaquette d'information du CELAVAR, [en ligne], [http://www.civam.org/images/actions/ressources/installations-transmissions/espace_test_en_agriculture.pdf].
- Daneau, A. (2014). *Les espaces tests présentés par le journal Libération*. La Bergerie Nationale, [en ligne], [<https://adt.educagri.fr/exploitations-et-ateliers-technologiques/les-espaces-test.html>].
- Feraa, E. (2013). *L'installation par les espaces test agricoles. Comment développer et gérer un outil : la pépinière décentralisée ?*. Mémoire de fin d'études sous la direction de Claude Bourgeois, ISARA-Lyon, [en ligne], [<https://docplayer.fr/25022041-L-installation-par-les-espaces-test-agricoles-comment-developper-et-gerer-un-outil-la-pepiniere-decentralisee.html>].
- RENETA (s.d.). *Charte du Réseau National des Espaces-Test Agricoles*. RENETA, [en ligne], [<https://reneta.fr/Nos-valeurs>].

- Rioufol, V., Negrini, C. et T. Rochette (2017). *Articulating incubator farms and lasting access to land: connections between incubator farms and Terre de Liens, France*. Access to land, [en ligne], [https://www.accesstoland.eu/IMG/pdf/tcl_e_eta_tcl_france_en.pdf].
- Rioufol, V. et M. Diaz de Quijano (coord.) (2018). *Europe's new farmers. Innovative ways to enter farming and access land*. Access to land, [en ligne], [<https://www.accesstoland.eu/Access-to-land-for-new-entrants>].
- Sédillot, B. (dir.) (2016). *Les espaces-tests agricoles : expérimenter l'agriculture avant de s'installer*. Centre d'études et de prospective du MAAF, n° 92, [en ligne], [https://agriculture.gouv.fr/sites/minagri/files/cep_analyse_92_espaces_tests_agricoles-3.pdf].
- Terre de Liens (2014). *Espaces tests agricoles et accès collectif au foncier : des outils pour soutenir le renouvellement des générations dans l'agriculture*. Actes de séminaire « Foncier et espaces test agricoles », [en ligne], [<https://terredeliens.org/foncier-et-espaces-test-agricoles.html>].
- Terres en Villes (2011). *Les dispositifs de test d'activités agricoles. Principes et modalités. Regards croisés d'expériences*. Terres en Villes, [en ligne], [http://terresenvilles.org/wp-content/uploads/2016/11/TEV_CH3.2_DispoAgri_2011.pdf].

Les incubateurs d'entreprises agricoles aux États-Unis

- Agudelo Winther, E. et M. Overton (2013). *The farm incubator toolkit: growing the next generation of farmers*. NIFTI, [en ligne], [https://nesfp.org/sites/default/files/uploads/nifti_toolkit_v2.pdf].
- Calo, A. et K. Teigen De Master (2016). "After the incubator: factors impeding land access along the path from farmworker to proprietor". *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, vol. 6, n° 2, p. 111-127, [en ligne], [<https://food.berkeley.edu/wp-content/uploads/2019/04/451-Article-Text-854-1-10-20161005.pdf>].
- Ewert, B. (2012). *Understanding incubator farms: innovative programs in new farmer development*. Mémoire de maîtrise sous la direction de Neva Hassanein, University of Montana, [en ligne], [<https://scholarworks.umt.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2165&context=etd>].
- Lelekacs, J. M., O'Sullivan, J., Morris, M. et N. Creamer (2014). "Incubator farms as beginning farmer support". *Journal of Extension*, vol. 52, n° 1, p. 1-9, [en ligne], [https://joe.org/joe/2014february/pdf/JOE_v52_1tt7.pdf].
- Liang, K. (2018). "Farm incubators. Creating entrepreneurial relationships to support prosperous food networks". *Choices*, vol. 33, n° 2, p. 1-5, [en ligne], [http://www.choicesmagazine.org/UserFiles/file/cmsarticle_631.pdf].
- NIFTI (2013). *An overview of farm incubator programs*. Nationwide yearly survey of operational farm incubator projects, [en ligne], [https://www.nesfp.org/sites/default/files/uploads/farm_incubator_infographic_2013.pdf].
- NIFTI (2014). *An overview of incubator farm projects*. Nationwide yearly survey of operational farm incubator projects, [en ligne], [https://www.nesfp.org/sites/default/files/uploads/nifti_infographic_2015.pdf].
- NIFTI (2015). *Incubator farm projects*. Nationwide yearly survey of operational farm incubator projects, [en ligne], [https://www.nesfp.org/sites/default/files/uploads/nifti_infographic_2016.pdf].

- NIFTI (2016). *2016 incubator farm projects*. Nationwide yearly survey of operational farm incubator projects, [en ligne], [<https://www.nesfp.org/sites/default/files/uploads/incubatorfarminfographic2016.pdf>].
- NIFTI (2017). *2017 incubator farm projects*. Nationwide yearly survey of operational farm incubator projects, [en ligne], [<https://www.nesfp.org/sites/default/files/uploads/incubatorfarminfographic2017.pdf>].
- Overton, M. (2014). *Growing new farmers. A survey of farm incubators in the United States*. Mémoire de maîtrise sous la direction de Justin Hollander, Tufts University.
- Panopoulos, J. (2013). *New Farms for New Americans: incubator farm programs, economic self-sufficiency and grant dependency*. Mémoire de baccalauréat sous la direction de Pablo Bose et Jon D. Erickson, University of Vermont.

Divers

- Azima, S. et P. Mundler (2019). « Relève agricole et systèmes alimentaires alternatifs ». *Bulletin de veille bibliographique*, n° 6, [en ligne], [https://agriculture-et-territoires.fsaa.ulaval.ca/fileadmin/Fichiers/veille_bibliographique/Veille_biblio_n_6.Bruce_2019_Farm_entry_alternative_agriculture_Ohio_veille_no_6.pdf], 2 p.
- Bessière, C. (2003). « Une profession familiale : les trois dimensions de la vocation agricole », dans Weber, F., Gojard, S. et A. Gamain (dirs.). *Charges de famille. Dépendance et parenté dans la France contemporaine*. Paris, La Découverte, Chapitre 8, p. 237-273.
- Brassard, H. (coord.) (2018). *Portrait de la relève agricole au Québec, 2016*. Direction de la main-d'œuvre et de la relève du MAPAQ, [en ligne], [https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Portrait_releveagricole.pdf].
- Cyr, P. (2012). *Étude multi-cas du processus de démarrage des modèles novateurs d'entreprise agricole et de la relève hors cadre familial*. Mémoire de maîtrise sous la direction de Jean-Philippe Perrier et Raymond Levallois, Université Laval, [en ligne], [<https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/23366/1/28749.pdf>].
- Deschênes-Gilbert, J.-P. (2007). *Modes et modèles de transfert ou comment sortir du « traditionnel » transfert parents-enfants*. Actes de colloque sur l'établissement et le retrait en agriculture « Ensemble, établissons l'agriculture de demain ! », [en ligne], [https://www.agrireseau.net/era/documents/Deschenes_Gilbert_JP_CollERA07.pdf].
- Deschênes-Gilbert, J.-P. et M.-È. Gaboury-Bonhomme (2004). *Rapport d'orientation sur l'établissement des jeunes en agriculture au Québec. Une alliance entre les générations pour une agriculture à dimension humaine*. UPA et FRAQ, 44 p.
- Fournier, L. (2010). *Cultivons l'avenir du Québec avec les jeunes néoagriculteurs*. Avis du Conseil permanent de la jeunesse. Bibliothèque et Archives nationales du Québec, [en ligne], [<https://www.jeunes.gouv.qc.ca/publications/publications-cpj/documents/regions/neoagriculteurs.pdf>].
- Gasse-Gagné, C. et M. Handfield (2016). *Portrait exploratoire de la population agricole du Bas-Saint-Laurent*. UQAR, [en ligne], [https://www.uqar.ca/uqar/professeurs/developpement/mario_handfield/rapport_fermes_a_risque_bsl_2016_handfield.pdf].

- Héon, G.-H. (1957). *Rapport du comité d'enquête pour la protection des agriculteurs et des consommateurs*. Québec, Hôtel du Gouvernement, 455 p.
- Joseph, R., Bordt, M. et D. Hamdani (2006). *Caractéristiques des incubateurs au Canada, 2005*. Statistique Canada, Division des sciences de l'innovation et de l'information, n° 88F0006XIF au catalogue — n° 007, [en ligne], [<http://publications.gc.ca/Collection/Statcan/88F0006X/88F0006XIF2006007.pdf>].
- Lamine, C. et S. Penvern (2011). « La bio en plein boom : un tournant à bien négocier », *Le Déméter*, p. 79-149, [en ligne], [https://cdn.ca.yapla.com/company/CPYeQ23ILcPYvZ9GTj339cZ7/asset/files/la_bio_en_plein_boom_un_tournant_a_bien_negocier.pdf].
- L'Italien, F., Laplante, R. et D. Dupont (2018). *L'unité d'intervention AGROFOR. Un instrument de premier plan pour le développement des domaines agricole et forestier*. IRÉC, [en ligne], [<https://irec.quebec/publications/rapports-de-recherche/lunite-dintervention-agrofor-un-instrument-de-premier-plan-pour-le-developpement-des-domaines-agricoles-et-forestier>].
- Morin, K. (coord.) (2004). *Portrait de l'établissement et du retrait de l'agriculture au Québec*. CRAAQ, [en ligne], [<https://www.craaq.qc.ca/data/DOCUMENTS/ECY005.pdf>].
- Mundler, P. et G. Criner (2016). "Food systems: food miles". dans Caballero, B., Finglas, P. et F. Toldrá (dirs.). *Encyclopedia of food and health*. Londres, Elsevier, vol. 3, p. 77-82.
- Parent, D. (2008). « S'établir en agriculture sans prendre la relève : un sentier parsemé d'embûches ». *Organisations et territoires*, vol. 17, n° 1, p. 45-51.
- Parent, D., Ouellet, E. et J.-P. Perrier (2004). *Établissement en agriculture de la relève non familiale : trajectoires et facteurs de succès et d'insuccès*. TRAGET Laval, Université Laval, 157 p.
- Pronovost, J. (2015). *À l'écoute de la relève agricole. Le vécu et les attentes des jeunes agriculteurs québécois*. ENAP, Université du Québec, [en ligne], [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/rapport/RA_releveagricole_Pronovost_MAPAQ.pdf?1546026827].
- Tondreau, J. et M. Morisset (1998). *Relève en agriculture et formation agricole : une équation à plusieurs variables*. GREPA, Université Laval, [en ligne], [<https://www.agrireseau.net/era/documents/67272/releve-en-agriculture-et-formation-agricole-une-equation-a-plusieurs-variables?a=1&r=Rel%C3%A8ve+en+agriculture+et+formation+agricole+%3A+une+%C3%A9quation+%C3%A0+plusieurs+variables&page=2>⁷³].
- Tondreau, J., Parent, D. et J.-P. Perrier (2002). *Transmettre la ferme familiale d'une génération à l'autre. Situation au Québec et regard sur le monde*. Agri-Gestion Laval, Université Laval, [en ligne], [https://www.agrireseau.net/era/documents/67137/transmettre-la-ferme-familiale-d_une-generation-a_l_autre-situation-au-quebec-et-regard-sur-le-monde].

⁷³ Il s'agit ici du lien menant vers l'introduction de l'ouvrage. L'intégralité de cet ouvrage est disponible, chapitre par chapitre, sur le site Agri-Réseau.

Tourmen, C. (2007). « Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion ». *Santé Publique*, vol. 19, p. 15-20, [en ligne], [<https://www.cairn.info/revue-sante-publique-2007-hs-page-15.htm>].

Annexes

Annexe 1 — Les incubateurs d'entreprises agricoles : définition⁷⁴

Reconnus pour être des leviers à l'innovation et pour augmenter le taux de réussite de création d'entreprises, les incubateurs d'entreprises connaissent un certain engouement en Occident depuis les années 1980⁷⁵. Tel que le définit Statistique Canada, « un incubateur d'entreprises est une unité opérationnelle dont la spécialité est d'offrir aux entreprises nouvelles et en croissance des locaux, des services, des conseils et un soutien afin de les aider à s'établir et à devenir rentables »⁷⁶. De manière générale, les services proposés par un incubateur peuvent prendre trois formes : 1) physiques, à savoir dans un lieu déterminé, où des ressources matérielles (infrastructures, équipements, etc.) sont mises à disposition ; 2) virtuels, c'est-à-dire à distance, où les ressources sont essentiellement immatérielles (encadrement d'affaires, mentorat, etc.) ; 3) mixtes, soit à la fois physiques et virtuels⁷⁷. Nous retiendrons, dans le présent rapport, *le terme incubateur pour désigner toute organisation qui propose des services d'hébergement ou d'accompagnement — physiques, virtuels ou mixtes — à un porteur de projet en vue de favoriser la création et l'essor de son entreprise*. De l'idée initiale à sa concrétisation, il offre, par l'entremise d'un ensemble de ressources, un encadrement qui vient diminuer les risques, faciliter et accélérer le démarrage d'entreprises afin que celles-ci soient viables et pérennes. Les modalités de cet accompagnement, à l'instar des ressources mises à disposition et du type d'hébergement proposé, varient selon le secteur d'activité de l'incubateur d'entreprise.

En effet, bien que certains incubateurs soient généralistes, la majorité choisit de se spécialiser dans un secteur d'activité précis comme le secteur agricole et agroalimentaire. Nous distinguons trois types d'incubateurs intervenant dans ce secteur : les incubateurs de technologies agroalimentaires, les incubateurs agroalimentaires et les incubateurs d'entreprises agricoles. Les services d'hébergement et d'accompagnement que ces différents incubateurs proposent varient avant tout en fonction du type d'entreprises qu'ils ciblent. Les incubateurs de technologies agroalimentaires se concentrent dans l'incubation d'entreprises développant des solutions technologiques — couramment des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) — répondant aux besoins de l'ensemble des acteurs de la chaîne agroalimentaire dans le but d'améliorer leur efficacité, leur productivité et leur profitabilité⁷⁸. Pour leur part, les incubateurs agroalimentaires accueillent des entreprises évoluant dans le segment de la transformation

⁷⁴ Cette section est tirée d'un rapport de recherche produit par l'IRÉC dans le but d'appuyer la MRC de La Matanie à développer un projet d'incubateur d'entreprises agricoles.

⁷⁵ Perrier, J.-P. et S. Cantin (2012). *Op. Cit.*, p. 9.

⁷⁶ Joseph, R., Bordt, M. et D. Hamdani (2006). *Caractéristiques des incubateurs au Canada, 2005*. Statistique Canada, Division des sciences de l'innovation et de l'information, n° 88F0006XIF au catalogue — n° 007, [en ligne], [\[http://publications.gc.ca/Collection/Statcan/88F0006X/88F0006XIF2006007.pdf\]](http://publications.gc.ca/Collection/Statcan/88F0006X/88F0006XIF2006007.pdf), p. 7.

⁷⁷ Perrier, J.-P. et S. Cantin (2012). *Op. Cit.*, p. 14.

⁷⁸ Nous n'avons pas répertorié d'organisation qui se spécialise uniquement dans l'incubation de technologies agroalimentaires au Québec. Ce type d'incubateur existe pourtant dans de nombreux pays. Un excellent exemple est l'incubateur Agtech d'EuraTechnologies, situé à Willems en France [Voir : <https://www.euratechnologies.com/incubateur-agtech-euratechnologies/>].

agroalimentaire afin de les appuyer dans le démarrage, la croissance ou la diversification de leur activité⁷⁹. Ces deux modèles d'incubateurs offrent principalement des services de soutien à l'innovation et au transfert technologique par l'entremise de la recherche et du développement. Ils permettent de valoriser les compétences et les résultats issus de centres de recherche.

Les incubateurs d'entreprises agricoles se distinguent quant à eux par la population qu'ils ciblent, à savoir les producteurs agricoles. Ces producteurs sont généralement des jeunes de la relève agricole, non issus d'une famille agricole, qui ont été formés dans un programme en agriculture ou qui sont en reconversion professionnelle vers l'agriculture. Cette relève qui souhaite s'établir en démarrant une entreprise agricole rencontre des barrières très fortes qui entravent la création de leur projet ou l'atteinte de sa rentabilité et de sa pérennité. Ces obstacles amènent les incubateurs d'entreprises agricoles à développer des services la plupart du temps mixtes, qui consistent en un hébergement physique par l'offre d'une parcelle de terre, d'infrastructures et d'équipements agricoles⁸⁰ adaptés au secteur de production, ainsi qu'en un accompagnement technique, entrepreneurial et commercial⁸¹.

La mission à l'origine de l'activité des incubateurs d'entreprises agricoles répond très souvent de l'intérêt général. Elle se traduit par la volonté de favoriser l'établissement de la relève agricole qui souhaite démarrer une nouvelle entreprise. À cela, viennent se greffer d'autres objectifs comme la souveraineté alimentaire, le développement durable, la diversification de l'agriculture, l'occupation dynamique du territoire, la revitalisation des régions et la valorisation des terres en friche, notamment en milieu rural, et la préservation du territoire agricole, particulièrement en milieu (péri)urbain. Pour cette raison, la grande majorité — si ce n'est la totalité — des incubateurs d'entreprises agricoles, contrairement à plusieurs incubateurs d'entreprises évoluant dans d'autres secteurs d'activité, sont sans but lucratif et ont une utilité collective : ils appartiennent à ce que d'aucuns nomment l'économie sociale et solidaire.

Déroulement du processus d'incubation

Les incubateurs d'entreprises agricoles de type mixte proposent « une formule clés en main »⁸² : de l'élaboration à la réalisation du plan d'affaires et du projet d'entreprise, un porteur de projet est hébergé et accompagné. Le processus d'incubation débute par la sélection des porteurs de projet qui seront accueillis. Cette sélection s'opère d'ordinaire sur des critères tels que la motivation du candidat, le réalisme de son plan d'affaires et la concordance de son projet avec les installations, les équipements, les services et l'expertise dont dispose l'incubateur⁸³. Lorsqu'un porteur de projet est retenu pour intégrer l'incubateur, une convention ou un contrat est établi. Cette entente comprend surtout les

⁷⁹ Un excellent exemple au Québec est le Centre de développement bioalimentaire du Québec (CDBQ), situé à La Pocatière [Voir : <http://www.cdbq.net/>].

⁸⁰ De manière générale, les incubateurs fournissent le « gros » matériel et les porteurs de projet achètent leur propre « petit » matériel en vue de l'utiliser ultérieurement lorsqu'ils s'établiront.

⁸¹ Canuel-Caron, M. (2017). *Toutes les raisons de considérer l'incubation avant de démarrer son entreprise agricole*. Incubateur agroalimentaire des Appalaches, [en ligne], [<https://www.agrireseau.net/blogue/96163/toutes-les-raisons-de-considerer-l-incubation-avant-de-demarrer-son-entreprise-agricole#laviolette>].

⁸² Pronovost, J. (2015). *Op. Cit.*, p. 43.

⁸³ Perrier, J.-P. et S. Cantin (2012). *Op. Cit.*, p. 37.

engagements entre les deux parties, les rôles, les responsabilités et les obligations de chacun, les services offerts — et leurs frais afférents — par l'incubateur, la durée de l'incubation et les modalités de sortie de l'incubateur.

C'est à la suite de ces étapes préliminaires que le porteur de projet intègre véritablement l'incubateur. Une structure physique est d'abord mise à sa disposition, structure qui varie bien évidemment en fonction des types de production que l'incubateur accueille. Un point commun — pour ne pas dire incontournable — est toutefois le prêt ou la location de parcelles de terre, souvent en régie biologique. Pour le reste, des infrastructures et des équipements divers sont proposés par l'incubateur et généralement partagés entre les porteurs de projet accueillis. Selon l'incubateur, l'utilisation de ces installations et de ces équipements peut être gratuite (sous forme de prêt) ou payante (sous forme de location), quoique à moindre coût, c'est-à-dire en deçà de sa valeur marchande.

En parallèle à cette structure physique, nous retrouvons des services d'accompagnement et de suivi recouvrant les multiples facettes de la gestion d'une exploitation agricole. Ces services comprennent habituellement trois volets : technique, entrepreneurial et commercial. L'accompagnement technique s'attarde à la gestion de la production et à tous les aspects qui lui sont associés, principalement ce qui relève des savoirs et savoir-faire agronomiques et mécaniques, des normes de production, d'hygiène et de santé et sécurité au travail. Pour sa part, l'accompagnement entrepreneurial concerne la gestion de l'entreprise, notamment sur les dimensions administratives, juridiques, comptables et financières. Enfin, l'accompagnement commercial relève de tout ce qui a trait à la mise en marché et la gestion de la clientèle : appui à la constitution d'un réseau de partenaires avec tous les acteurs du milieu (fournisseurs, autres agriculteurs, transformateurs, distributeurs), au développement d'une clientèle, au conditionnement et à la distribution des produits, à l'identification des conditions du marché et à l'insertion dans ce dernier. Un quatrième volet pourrait être ajouté, mais il demeure plutôt informel. Il s'agit du volet humain et professionnel, puisque les services d'accompagnement et de suivi permettent d'enseigner aux porteurs de projet comment concilier l'exercice de leur métier avec leur vie personnelle. C'est en même temps l'occasion de les intégrer dans un milieu social (réseau) et un univers professionnel.

À ces services de base s'en ajoutent parfois d'autres comme des formations, du financement sous forme de microcrédit et un suivi et une évaluation individuelle, sur une base annuelle, afin de faire le point et apporter des rectifications au plan d'affaires du porteur de projet. Le processus d'incubation prend fin au moment où le porteur de projet est prêt à fonder son entreprise, généralement au terme de trois à cinq années. Au préalable, il aura trouvé une terre ou une ferme et du financement, parfois avec l'aide de l'incubateur, qui peut inclure ces types de services. À l'occasion, l'incubateur offre également un suivi post-incubation afin de prolonger dans le temps l'accompagnement et augmenter les chances que le démarrage de l'entreprise soit un succès.

Il ne faut cependant pas perdre de vue que tous les incubateurs d'entreprises agricoles ne sont pas mixtes : certains adoptent plutôt une forme physique ou une forme virtuelle. Les incubateurs d'entreprises agricoles physiques se distinguent en ce qu'ils ne proposent pas formellement de services structurés d'accompagnement et de suivi. Les porteurs de projets sont hébergés physiquement sur le site de l'incubateur, mais sont autonomes vis-à-vis de l'apprentissage des techniques de production, de la gestion d'entreprise et de la commercialisation. En ce qui a trait aux incubateurs d'entreprises agricoles virtuels, ceux-ci sont reconnaissables par le fait qu'ils n'offrent pas d'hébergement physique. Ce modèle peut prendre essentiellement deux formes : soit le porteur de projet dispose déjà des ressources matérielles nécessaires au démarrage de son entreprise, soit il peut être accueilli au sein d'une entreprise externe déjà

existante — aussi dite ferme d'accueil — qui lui fournira l'hébergement physique. Nous parlerons dès lors d'intrapreneuriat, lorsqu'il s'agit de démarrer une entreprise à l'intérieur d'une autre. Quoiqu'il en soit, dans les deux cas, l'incubateur proposera des services d'accompagnement et de suivi que nous nommerons extra-muros, c'est-à-dire sur des sites externes à celui où l'incubateur est physiquement implanté.

Structure, financement et gestion d'un incubateur d'entreprises agricoles

Un incubateur d'entreprises agricoles est d'abord porté et géré par une organisation. Organismes sans but lucratif (souvent de développement agricole, rural ou économique), coopératives, organisations professionnelles, établissements d'enseignement agricole, centres de recherche ou entreprises privées, les formes rencontrées varient énormément. Cette organisation est généralement appuyée par plusieurs partenaires qui apportent des ressources matérielles ou humaines pour compléter l'offre de service et soutenir la gestion de la structure de l'incubateur. En plus des organisations que nous venons d'évoquer, s'ajoutent des entités gouvernementales ou administratives locales, des agences de maillage entre aspirants-agriculteurs et propriétaires-cédants, des fiducies foncières, des fermes d'accueil, des réseaux de tuteurs ou des organisations de services-conseils.

Le financement des incubateurs d'entreprises agricoles provient également de sources multiples : État, entités gouvernementales ou administratives locales, organismes sans but lucratif (souvent de développement agricole, rural ou économique), organisations professionnelles, établissements d'enseignement agricole, centres de recherche, fondations, dons privés et financement participatif (*crowdfunding*), entreprises privées ou institutions financières. À côté de ce financement externe, il existe également des sources propres à l'incubateur, c'est-à-dire l'autofinancement. Celles-ci peuvent provenir de productions agricoles gérées par l'incubateur en vue d'en dégager un revenu, de cotisations des membres (uniquement dans le cas des coopératives), ou de frais, bien que peu élevés, pour les services qu'il offre. Il peut s'agir de prélever un pourcentage du chiffre d'affaires des entreprises accueillies ou encore d'appliquer des frais d'adhésion pour la location de terres, pour l'utilisation des équipements ou pour certains services d'accompagnement et de suivi.

En dernière instance, la gouvernance de l'incubateur inclut couramment un comité de pilotage ou un conseil d'administration représentatif des partenaires impliqués dans le projet. Au quotidien, une équipe assure l'animation et la coordination de l'incubateur, son administration, sa gestion et les différents services d'accompagnement et de suivi des projets sur le terrain. Cette équipe peut combiner des salariés de l'incubateur, des ressources humaines fournies par les différents partenaires et des porteurs de projets plus anciens au sein de l'incubateur.

L'incubation d'entreprises agricoles : un tremplin pour la relève

Le processus d'incubation mis en place par les incubateurs d'entreprises agricoles s'avère un véritable tremplin pour la relève agricole qui souhaite s'établir par démarrage d'entreprise. Ce processus est une expérience totale, une prise en charge globale, fortement appréciée des porteurs de projet. Il suffit de lire des études ou de visionner des témoignages pour s'en convaincre : les incubateurs d'entreprises agricoles favorisent effectivement l'établissement de la relève

agricole ; certains porteurs de projet affirment même qu'il leur aurait été impossible de démarrer leur entreprise sans cet appui⁸⁴. Les avantages de l'incubation d'entreprises agricoles sont ainsi nombreux.

Diminuer les risques financiers au démarrage d'une entreprise agricole

De manière générale, c'est la diminution des risques financiers qui rend possible la création d'une activité qui n'aurait pas été envisageable autrement. Les incubateurs d'entreprises agricoles permettent aux porteurs de projet de profiter de moyens de production comme des terres, des infrastructures et des équipements à moindres coûts, de sorte qu'il est possible de commencer une activité sans mise de fonds importante, sans s'endetter, du moins trop lourdement. Il devient dès lors plus aisé de se concentrer sur les autres facettes de la gestion d'une entreprise agricole et d'atteindre plus rapidement une rentabilité, d'autant plus que les porteurs de projet sont accompagnés et suivis pour ce faire. En d'autres termes, les incubateurs aident les porteurs de projet à démarrer leur activité sur des bases solides et ont en définitive un impact sur plusieurs aspects qui favorisent la création d'une entreprise agricole.

Acquérir des connaissances et développer des compétences

La période d'incubation est d'abord une période d'apprentissage qui vient combler un manque d'expérience, tant sur les aspects techniques qu'entrepreneux et commerciaux. L'accompagnement et le suivi personnalisé qu'effectuent les incubateurs permettent aux porteurs de projet de développer et consolider des connaissances et des compétences. Par la transmission de ces savoirs et savoir-faire, les incubateurs favorisent ainsi une transition progressive entre la formation et l'établissement⁸⁵. Démarrer son activité dans des conditions réelles procure par l'expérience des connaissances et des compétences pratiques sur les techniques de production, la gestion d'une entreprise ou encore la vente de produits agricoles. Autrement dit, c'est une période toute désignée pour se faire la main, effectuer des erreurs pour ne plus les répéter ensuite et découvrir de nouvelles méthodes et manières de faire. Qui plus est, la période d'incubation est l'occasion de développer des savoir-être, c'est-à-dire des compétences personnelles et relationnelles. Il s'agit d'une phase de socialisation, de transmission de valeurs, d'aptitudes, de comportements et de dispositions nécessaires à l'exercice du métier d'agriculteur. C'est notamment par cette transmission que s'effectue graduellement l'entrée dans le métier et dans la profession.

⁸⁴ Il faut se garder d'avancer sans prudence que les porteurs de projet sont unanimes sur les bienfaits de l'incubation d'entreprises agricoles. Ces témoignages auxquels nous faisons référence et qui se trouvent abondamment sur internet sont bien souvent présentés par les incubateurs d'entreprises agricoles eux-mêmes. Il y a par conséquent un intérêt à exposer les porteurs de projet satisfaits de leur expérience. Il n'en demeure pas moins que ces porteurs de projet existent réellement et qu'ils sont nombreux à affirmer que l'incubateur d'entreprises agricoles les a grandement aidés. Voir par exemple : IEAM (2007). *Le démarrage de nouvelles entreprises agricoles, est-ce possible?*. Mémoire présenté à la CAAAQ, [en ligne],

[http://www.caaaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Memoire%20Laurentides-Montreal%20special/15-04-L-Incubateur_entreprises_agro_Mirabel.pdf], p. 10-22 ; [<https://www.youtube.com/watch?v=ZPoW4AUfyWA>] ; [<https://www.youtube.com/watch?v=qFFAd3kx5mI&t=135s>] ; [<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1221167/camp-entrainement-agricole-mrc-cote-beaupre>].

⁸⁵ Canuel-Caron, M. (2017). *Op. Cit.*

Faciliter l'entrée dans le métier et dans la profession⁸⁶

La période d'incubation est une étape transitoire entre la formation et l'établissement, où le porteur de projet est socialisé au métier et à la profession d'agriculteur. C'est une étape qui devient d'autant plus importante puisque la relève agricole est de moins en moins apparentée : l'entrée dans le métier et dans la profession ne s'effectue plus de la même manière lorsque la famille ne joue plus son rôle socialisateur en ce sens. La période d'incubation permet donc d'apprendre très concrètement le métier d'agriculteur et d'intégrer la profession. Très rapidement, les porteurs de projet sauront s'ils aiment le métier d'agriculteur, s'ils ont les capacités pour l'exercer et si ce dernier se concilie bien avec leur projet de vie, bref s'il est envisageable d'y faire carrière. Entre autres, ils pourront vérifier s'ils sont prêts à gérer une entreprise agricole, s'ils ont envie d'être chefs d'entreprise. Outre cette étape de confrontation au métier d'agriculteur et de validation de leur intérêt, ils pourront en apprendre les ficelles, développer et approfondir les compétences nécessaires à sa maîtrise. La période d'incubation est aussi une période de socialisation à la profession d'agriculteur, car elle permet de découvrir les organisations professionnelles et les institutions existantes⁸⁷. Traiter avec l'administration et s'inscrire dans ce paysage institutionnel ne va pas de soi. Le passage par l'incubateur permet de prendre contact avec le milieu, d'y découvrir ses rouages, de se faire connaître et d'y prendre sa place.

Assurer l'ancrage territorial du projet d'entreprise et construire des solidarités

Plus qu'une socialisation au métier et à la profession d'agriculteur, la période d'incubation permet d'ancrer le projet du porteur dans son territoire et avec les acteurs du milieu. C'est un moment crucial où le porteur de projet se construit un réseau d'affaires qui le suivra à sa sortie de l'incubateur. Nouer des liens avec des consommateurs, des partenaires comme des fournisseurs, des prestataires de services, des transformateurs, des travailleurs et d'autres agriculteurs s'avère primordial pour inscrire son projet dans le contexte socioéconomique local. C'est aussi l'occasion pour le porteur de vérifier si son projet cadre bien dans la communauté et, par-dessus tout, de s'assurer qu'il se plaît dans ce milieu de vie, de confirmer qu'il souhaite s'y établir durablement.

De plus, la période d'incubation favorise « une culture entrepreneuriale dans une approche réseau et un climat de coopération »⁸⁸. En se côtoyant sur une base régulière, les porteurs de projet communiquent entre eux à propos de leurs expériences et de leurs questionnements, se donnent des conseils, se rassurent, s'encouragent, s'entraident et cherchent ensemble des pistes de solution. Il s'agit là d'un soutien psychosocial important qui brise le sentiment d'isolement social, augmente la confiance en soi et sert de levier pour la motivation. Par surcroît, en devant partager des moyens de production, échanger du temps de travail ou former des groupes d'achats, des synergies de groupe émergent et des liens de solidarité se créent entre aspirants-agriculteurs qui s'établiront probablement dans la même région. Il arrive même que de nouveaux collectifs se constituent, menant parfois à un établissement groupé. Dans tous les cas, la période

⁸⁶ Nous distinguons le métier de la profession de la manière suivante. Le métier renvoie à l'exercice d'une activité concrète. C'est l'exécution des tâches, le travail en soi, tel qu'il est concrètement effectué au quotidien, et qui requiert des savoirs, savoir-faire et savoir-être spécifiques. La profession fait plutôt référence à un groupe, organisé socialement, qui dispose d'une identité collective. Il est porteur de revendications et cherche à être reconnu socialement, particulièrement par les institutions officielles [Tourmen, C. (2007). « Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion ». *Santé Publique*, vol. 19, [en ligne], [<https://www.cairn.info/revue-sante-publique-2007-hs-page-15.htm>], p. 18-20].

⁸⁷ Au Québec, cela passe essentiellement par l'UPA, ses fédérations régionales et ses fédérations spécialisées, ainsi qu'avec le MAPAQ et ses directions régionales, la FRAQ et les coopératives de producteurs.

⁸⁸ Perrier, J.-P. et S. Cantin (2012). *Op. Cit.*, p. 17.

d'incubation entraîne les porteurs de projet dans des dynamiques de solidarités qui se poursuivront à la sortie de l'incubateur et contribueront éventuellement au resserrement du tissu social dans leur communauté.

Éprouver la faisabilité technique et la viabilité économique de son projet

En amenant le porteur à concrétiser son projet d'entreprise, la période d'incubation permet en même temps d'en éprouver sa faisabilité technique et sa viabilité économique. Technique d'abord, puisque la période d'incubation vient confirmer le réalisme du projet sur le plan agronomique et des normes de production. Économique ensuite, étant donné que la période d'incubation est le moment pour valider le plan d'affaires, de s'assurer des débouchés économiques du projet, de son insertion dans le marché et de sa rentabilité.

« Évidemment, puisque l'incubation permet de diminuer le risque financier, elle permet aussi plus aisément l'expérimentation d'un nouveau produit ou d'un nouveau marché en toute sécurité. [...] Par exemple, une culture marginale dont les paramètres de régie de culture ne sont pas encore bien établis demande un certain temps de recherche et de développement plus risqué. D'autant plus que le produit doit faire sa place et être connu des consommateurs. Ainsi, l'incubateur permet de tester le succès d'une idée nouvelle sans risquer des investissements importants »⁸⁹.

Il est en ce sens un stimulateur d'innovation, permettant à la fois de tester techniquement et économiquement un nouveau produit.

Accumuler un capital, bâtir une crédibilité financière et favoriser l'achat de terre

La période d'incubation permet aux porteurs de projet de démarrer une activité qui génère un revenu, surtout que les coûts de production sont à ce stade réduits en raison des services d'hébergement de l'incubateur. Ce revenu pourra éventuellement permettre aux porteurs de projet de constituer un capital financier et productif, notamment des équipements, pour faciliter leur sortie de l'incubateur et assurer une transition progressive vers le démarrage effectif de leur entreprise. Ces années au sein de l'incubateur permettent également aux porteurs de projet de faire leurs classes, de démontrer leurs habiletés à gérer une entreprise, d'effectuer leurs premiers bilans d'activité, de construire un historique financier et d'ajuster leur plan d'affaires, tous des éléments qui leur permettront d'acquiescer une crédibilité devant les institutions financières, de les rassurer afin d'obtenir du financement.

Enfin, la période d'incubation procure du temps et des moyens financiers pour trouver une terre ou une ferme. D'ailleurs, en testant leur activité, en s'assurant, entre autres, de la faisabilité technique de leur projet, les porteurs seront mieux à même de préciser ce qu'ils recherchent quant au type de sol, à sa localisation, aux infrastructures et aux aménagements qui lui seront nécessaires. La connaissance des acteurs du milieu et le développement d'un réseau d'affaires s'avèrent précieux pour demeurer informés des mises en vente et des opportunités dans la région. De la même manière, la crédibilité qu'ils construisent auprès des propriétaires-cédants tout au long de leur période d'incubation est tout aussi importante, ceux-ci étant parfois désireux que la terre ou la ferme soit reprise par quelqu'un de confiance, qui saura en faire bon usage.

Stimuler la création d'entreprises viables et pérennes

La période d'incubation présente donc de réels bénéfices pour les porteurs de projet, bénéfices qui convergent tous vers la mission première des incubateurs qui est d'appuyer et d'accélérer la création et l'essor d'entreprises agricoles viables

⁸⁹ Canuel-Caron, M. (2017). *Op. Cit.*

et pérennes. La période d'incubation stimule et augmente les chances de réussite du démarrage d'entreprises agricoles en permettant principalement aux porteurs de projet d'avoir « des reins assez entraînés pour supporter un endettement considérable »⁹⁰ et de rentabiliser plus rapidement leur entreprise agricole lors de son démarrage. C'est, en d'autres termes, un moyen d'accroître les chances de survie du projet d'établissement afin qu'il s'inscrive dans la durée. En dernière instance, cela permet à l'incubateur d'entreprises agricoles de répondre à des enjeux plus larges qui touchent l'ensemble du domaine agricole.

L'incubation d'entreprises agricoles : quelques bémols

La période d'incubation paraît être un levier efficace pour favoriser l'essor de nouvelles entreprises agricoles. Il faut néanmoins émettre quelques réserves, car le processus d'incubation ne fonctionne pas toujours aussi parfaitement et, dans bien des cas, il ne parvient pas à diminuer les contraintes et les risques liés au démarrage d'entreprises agricoles.

Un report dans le temps des contraintes à l'établissement

Il appert en effet que la période d'incubation, malgré ses effets généralement bénéfiques, ne fasse dans certains cas que reporter dans le temps, au moment de la sortie de l'incubateur, les barrières à l'établissement, c'est-à-dire « lorsque vient le temps de réaliser les investissements pour l'acquisition d'actifs dont la valeur marchande est importante comparativement à la valeur de rendement économique »⁹¹. L'agriculture étant une activité économique fortement capitalisée, des sommes d'argent considérables doivent être décaissées avant que la ferme ne génère des retours suffisants pour éventuellement atteindre la rentabilité. À cela, s'ajoutent les difficultés persistantes à obtenir du financement.

Un témoignage livré par une ex-entrepreneure étant passée par l'Incubateur d'entreprises agroalimentaires de Mirabel (IEAM) est sur ce point éloquent⁹². Ce témoignage montre à merveille les obstacles à l'établissement rencontrés par la relève agricole et l'effet stabilisateur du processus d'incubation. Plus encore, il révèle comment ces barrières sont simplement mises entre parenthèses — ou du moins atténuées — durant la période d'incubation pour être reportées au moment du démarrage, le « vrai »⁹³. À la sortie de l'incubateur, l'achat de terre ou de ferme pose toujours problème, principalement en raison de leur rareté et leur prix. L'accès au financement n'est pas évident et, de manière générale, la difficulté à traiter avec les institutions publiques pour obtenir des subventions agricoles rejaillit. La gestion de la production, des contraintes agronomiques, du temps de travail, de l'entreprise et de la commercialisation des produits amène également sa part d'ennuis.

En somme, cet exemple laisse entrevoir comment il est ardu, même pour une entreprise étant passée par un incubateur, de parvenir à la viabilité et la rentabilité économique. Il montre aussi toute l'importance, pour un incubateur, d'inclure dans son offre de services, une aide à la recherche de terre ou de ferme et à la recherche de financement ainsi qu'un suivi post-incubation. Ces services faisaient vraisemblablement défaut au sein de cet incubateur.

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Perrier, J.-P. et S. Cantin (2012). *Op. Cit.*, p. 18.

⁹² Pour l'intégralité du témoignage, voir : IEAM (2007). *Op. Cit.*, p. 16-20.

⁹³ *Ibid.*, p. 18.

Annexe 2 — Tableau récapitulatif des incubateurs d'entreprises agricoles actifs et inactifs au Québec

Les incubateurs d'entreprises agricoles en activité au Québec							
Nom	Lieu	Forme juridique	Gestion	Partenaires opérationnels et financiers	Année de fondation	Type d'incubation	Type de production
Centre d'initiatives en agriculture de la région de Coaticook (CIARC)	Coaticook, MRC de Coaticook, Estrie	Organisme sans but lucratif	Centre d'initiatives en agriculture de la région de Coaticook (CIARC)	Centre régional d'initiatives et de formation en agriculture (CRIFA), Cégep de Sherbrooke, Commission scolaire des Hauts-Cantons, Conférence régionale des élus (CRÉ) de l'Estrie, municipalité de Coaticook, MRC de Coaticook, Centre local de développement (CLD) de Coaticook, SADC de la région de Coaticook, MAPAQ, Syndicat de l'UPA de Coaticook, Centre d'insémination artificielle du Québec (CIAQ), Vallée de la Coaticook, La Coop des Cantons, Caisse Desjardins des Verts-Sommets de l'Estrie	2008	Mixte	Maraîchage biologique
Cultur'Innov	Saint-Camille, MRC des Sources, Estrie	Coopérative de solidarité (sans but lucratif)	Membres de la coopérative	Table de concertation agroforestière de l'Estrie, CLD du Granit, du Haut-Saint-François, des Sources, de la Haute-Yamaska, MAPAQ, Réseau AgriConseils, Syndicat des producteurs de bois de la Mauricie, Agence de mise en valeur de la forêt privée de l'Estrie (AMFE), Agence forestière de la Montérégie (AFM), Aménagement forestier coopératif de Wolfe (AFCW), Club des producteurs de noix comestibles du Québec (CPNCQ), Coopérative de solidarité La Clé des Champs, Filière des plantes médicinales biologiques du Québec, Groupement forestier coopératif St-François, Association forestière du sud du Québec (AFSQ)	2009	Virtuel, éventuellement mixte	Petits fruits, arbres à noix, plantes médicinales, agroforesterie, produits forestiers non ligneux
Plate-Forme agricole de L'Ange-Gardien	L'Ange-Gardien, MRC des Collines-de-	Centre de recherche (sans but lucratif)	CREDETAO	Table jeunesse Outaouais, CRÉ de l'Outaouais, municipalité de L'Ange-Gardien, MRC des Collines-de-l'Outaouais, de Papineau, de La Vallée-de-la-Gatineau et	2010	Mixte	Maraîchage biologique

	l'Outaouais, Outaouais			de Pontiac, CLD des Collines-de-l'Outaouais, SADC de Papineau-Collines, FADQ, MAPAQ, ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), Emploi-Québec, Carrot Cache, Énergie renouvelable Brookfield, Dubois Agrinovation, Les serres Guy Tessier, Plastitech, ERCO Mondial, La Turquoise, Plomberie Jacques Proulx, Caisse Desjardins de la Basse-Lièvre			
Ferme Bord-du-Lac	L'Île-Bizard, agglomération de Montréal, Montréal	Organisme sans but lucratif	Propriétaires exploitants	Propriétaire foncier qui loue la terre	2012	Mixte	Maraîchage biologique
Incubateur agroalimentaire des Appalaches	Thetford-Mines, MRC des Appalaches, Chaudière-Appalaches	Organisme sans but lucratif	Comité de développement agroalimentaire des Appalaches (CDAA)	Commission scolaire des Appalaches, Cégep de Thetford, SADC de L'Amiante, Espace entrepreneurial de la région de Thetford, municipalité d'Adstock, MRC des Appalaches, MAPAQ, MAMH, Syndicat de l'UPA des Appalaches, Réseau AgriConseils, Caisse Desjardins de la région de Thetford	2017	Mixte	Maraîchage biologique
Agriculture urbaine Saint-Bruno	Saint-Bruno-de-Montarville, agglomération de Longueuil, Montérégie	Entreprise privée	Propriétaires exploitants	Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), Conseil national de recherches Canada, Institut de recherche et de développement en agroenvironnement, municipalité de Saint-Bruno-de-Montarville, MAPAQ, MEI, promoteur immobilier, Action pour un environnement sain (APES), Fondation Espace pour la vie, Fondation du Mont-Saint-Bruno	2017	Mixte	Maraîchage biologique ; éventuellement tous types de productions (apiculture, arbres fruitiers, céréales, animaux, etc.)
Incubateur Agri'Urb et La Centrale agricole	Montréal, agglomération de Montréal, Montréal	Centre de recherche (sans but lucratif)	Laboratoire sur l'agriculture urbaine (AU/LAB) et Carrefour de recherche, d'expertise et de transfert en agriculture urbaine (CRETAU)	Université du Québec à Montréal (UQAM), Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ), agglomération de Montréal, MAPAQ, Palais des congrès de Montréal, Fonds de recherche du Québec	2017	Virtuel et mixte	Maraîchage, élevage, viticulture, apiculture, entomoculture et plus, pour autant que cette production s'effectue dans un cadre urbain

Ferme Aube aux champs/Grazing Days	Saint-André-Avellin, MRC de Papineau, Outaouais	Entreprise privée	Propriétaires exploitants	Indépendants	2017	Physique	Maraîchage biologique (ouvert à l'apiculture et aux petits élevages, ou toute autre production qui s'intégrerait bien aux productions déjà en place sur la ferme)
Le Parc en innovation agricole de Laval	Laval, Ville de Laval, Laval	Municipalité (sans but lucratif)	Ville de Laval	Table de développement agroalimentaire, entente sectorielle agroalimentaire de Laval (municipalité de Laval, MAPAQ, MAMH, Syndicat de l'UPA de Laval, Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de Laval, Services Québec (ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS)))	2018	Mixte	Maraîchage
Camp d'entraînement agricole de la Capitale-Nationale	Sainte-Anne-de-Beaupré, MRC de La Côte-de-Beaupré, Capitale-Nationale	Établissement d'enseignement agricole (sans but lucratif)	Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval	Entente sectorielle sur le développement des activités agricoles et agroalimentaires de la région de la Capitale-Nationale et de la Ville de Lévis (Communauté métropolitaine de Québec (CMQ), agglomération de Québec, municipalité de Lévis, MRC de Charlevoix, de Charlevoix-Est, de L'Île-d'Orléans, de La Côte-de-Beaupré, de La Jacques-Cartier et de Portneuf, MAPAQ, Secrétariat à la Capitale-Nationale, Fédération régionale de l'UPA de la Capitale-Nationale-Côte-Nord), Forum des élus de la Capitale-Nationale	2019	Mixte	Maraîchage biologique
Les incubateurs d'entreprises agricoles ayant existé au Québec							
Nom	Lieu	Forme juridique	Gestion	Partenaires opérationnels et financiers	Année de fondation	Type d'incubation	Type de production
Agneaux Verreault	Sainte-Angèle-de-Mérici, MRC de La Mitis, Bas-Saint-Laurent	Entreprise privée	Propriétaire exploitant	Indépendants	1994-NA	Mixte	Élevage ovin
Épillet	Saguenay-Lac-Saint-Jean	Organisme sans but lucratif	Groupe Épillet	MAPAQ, Fédération régionale de l'UPA du Saguenay-Lac-Saint-Jean, Solidarité rurale,	1997-NA	Mixte	NA

				Fédération des Caisses populaires Desjardins du Saguenay-Lac-Saint-Jean			
Incubateur d'entreprises agroalimentaires de Mirabel	Mirabel, agglomération de Mirabel, Laurentides	Établissement d'enseignement agricole (sans but lucratif)	Centre de formation agricole de Mirabel (CFAM)	Centre de recherche agroalimentaire de Mirabel (CRAM), Collège Lionel-Groulx, municipalité de Mirabel, CLD de Mirabel, Centre local d'emploi (CLE) de Sainte- Thérèse, Conseil régional de développement des Laurentides, FADQ, MAPAQ, MAMH, Emploi-Québec, Syndicat de l'UPA de Sainte-Scholastique-Mirabel	1999- 2015	Mixte	Maraîchage biologique
Les Jardins de Marie-Bio	Saint-Basile-le- Grand, MRC de La Vallée-du- Richelieu, Montérégie	Entreprise privée	Propriétaire exploitant	Indépendants	2013- 2017	Physique	Maraîchage biologique

Annexe 3 — Description des incubateurs d'entreprises agricoles actifs et inactifs au Québec

Les incubateurs d'entreprises agricoles actifs au Québec

Le Centre d'initiatives en agriculture de la région de Coaticook

Le CIARC, situé dans la ville de Coaticook, est un organisme sans but lucratif fondé en 1990 avec pour mission de « dynamiser le milieu agricole de façon durable par des projets innovateurs qui soutiennent le développement régional et la formation »⁹⁴. Au cœur de ce projet se trouve une ferme laitière qui permet de financer des activités connexes comme un incubateur d'entreprises agricoles mixte en maraîchage biologique, ouvert en 2008 et principalement destiné aux étudiants CRIFA et du programme de Gestion et technologies d'entreprise agricole du Cégep de Sherbrooke. Le CIARC entretient également un jardin pédagogique et fait office de ferme-école pour favoriser l'enseignement et la pratique des étudiants du CRIFA. Enfin, il organise des visites à la ferme dans une perspective d'éducation du public.

Cultur'Innov

Cultur'Innov est une coopérative de solidarité qui regroupe des membres travailleurs (salariés), utilisateurs (particuliers ou professionnels qui ont recours aux services de la coopérative) et de soutien (collaborateurs). Fondée en 2009 à Saint-Camille, elle a pour mission première d'« offrir un soutien aux propriétaires fonciers dans une démarche de diversification et de développement du potentiel horticole de leur terrain »⁹⁵, par le développement de cultures innovantes, en champs ou sous couvert forestier, comme les petits fruits émergents, les arbres à noix, les plantes médicinales, l'agroforesterie et les produits forestiers non ligneux (PFNL). Pour ce faire, elle propose des services d'accompagnement et de suivi destinés aux particuliers comme aux professionnels et aux organismes d'intérêt public. Ils concernent des formations, des caractérisations de terrain, l'élaboration de projets de culture, l'implantation et le suivi d'une production, la récolte et le conditionnement, la transformation et la mise en marché⁹⁶. De ce point de vue, Cultur'Innov offre des services d'incubation d'entreprises agricoles de type virtuel par des services d'accompagnement et de suivi extra-muros. Ayant la possibilité d'intervenir sur tout le territoire québécois, elle favorise le démarrage d'entreprises agricoles, entre autres pour la relève. En 2018, un centre d'innovation sur les cultures émergentes a été mis en place sur les terres de la coopérative. Cet espace de recherche et de développement en vue de mener des expériences culturelles doit également faire office, dans les prochaines années, d'incubateur d'entreprises agricoles mixte⁹⁷.

⁹⁴ Voir : [http://www.ciarc.ca/fr/a_propos/index.php].

⁹⁵ Voir : [<http://culturinnov.qc.ca/qui-sommes-nous/mission>].

⁹⁶ Voir : [<http://culturinnov.qc.ca/services-offerts>].

⁹⁷ Voir : [<https://www.latribune.ca/actualites/estrie-et-regions/un-centre-dinnovation-sur-les-petits-fruits-simplante-a-saint-camille-9dce808ab83b62d9b139ce58a16c8311>].

La Plate-Forme agricole de L'Ange-Gardien

La Plate-Forme agricole de L'Ange-Gardien est un incubateur d'entreprises agricoles mixte en maraîchage biologique, créé en 2010 à l'initiative du CREDÉTAO. Situé sur une ferme achetée par la municipalité, l'incubateur a pour mission d'aider la relève agricole non apparentée à démarrer son entreprise et de « soutenir l'entrepreneuriat agricole dans les régions rurales de l'Outaouais »⁹⁸. Après une phase d'expansion devenue indispensable en 2013, il jouit aujourd'hui d'une reconnaissance à l'échelle nationale. Il est, à l'heure actuelle, l'incubateur d'entreprises agricoles le plus important en termes de nombre de porteurs de projets hébergés⁹⁹.

La Ferme Bord-du-Lac

La Ferme Bord-du-Lac est un organisme sans but lucratif qui est tout d'abord une exploitation agricole maraîchère biologique. Elle a été fondée en 2009, à L'Île-Bizard, sur une terre louée par un propriétaire foncier ouvert à l'idée d'accueillir le projet. En 2012, la ferme intègre un incubateur d'entreprises agricoles mixte en maraîchage biologique à ses activités, avec pour objectif de « favoriser la relève agricole ainsi que les modèles agricoles innovateurs, tout en faisant la promotion de saines habitudes de vie et en offrant une expérience professionnelle stimulante, dans une perspective de développement durable et de préservation du territoire agricole »¹⁰⁰. En parallèle à l'incubation d'entreprises agricoles, la Ferme Bord-du-Lac a des activités d'éducation et de sensibilisation du public, par l'entremise d'ateliers, de séminaires et de visites à la ferme. Elle dispose également d'un kiosque à la ferme et effectue la distribution de paniers de fruits et légumes.

L'Incubateur agroalimentaire des Appalaches

L'Incubateur agroalimentaire des Appalaches, établi à Adstock, est — malgré son nom qui porte à confusion — un incubateur d'entreprises agricoles mixte en maraîchage biologique. Il a vu le jour en 2017 sous la forme d'un organisme sans but lucratif, sous l'impulsion du CDAA, en partenariat avec la Société de développement économique de la région de Thetford, le MAPAQ et le Syndicat de l'UPA des Appalaches. Il a comme mission d'aider l'établissement des futurs agriculteurs dans la MRC des Appalaches, d'« améliorer le dynamisme économique de la région et assurer l'occupation durable du territoire »¹⁰¹. En plus de l'incubation, il offre des services de maillage entre propriétaires et nouveaux entrepreneurs.

⁹⁸ CREDÉTAO (2007). *L'Agroalimentaire Outaouais : perspectives de la recherche et développement*. Mémoire présenté à la CAAAQ, [en ligne], [http://www.caaaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Memoires%20Gatineau/07-21-G-Centre_recherche_technologique_agricole.pdf], p. 17.

⁹⁹ Voir : [<https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Regions/SaguenayLacStJean/4-PlateformeagricoleAnge-Gardien.pdf>], p. 22].

¹⁰⁰ Girard, B. (2014). Assurer une relève pour la zone agricole de L'Île-Bizard tout en proposant un modèle en harmonie avec les différentes activités et usages du territoire. Mémoire présenté à la Commission sur le SAD de Montréal par l'incubateur d'entreprises agricoles Ferme du Bord-du-Lac, [en ligne],

[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEM_FIBM_20141117PM.PDF], p. 3.

¹⁰¹ Voir :

[<https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Regions/chaudiereappalaches/journalvisionagricole/mars2016/Pages/incubateur.aspx>].

Agriculture urbaine Saint-Bruno

Agriculture urbaine Saint-Bruno, lancée en 2017, est une initiative portée par une entreprise privée et qui s'inscrit dans la politique de « ville nourricière » élaborée par la municipalité de Saint-Bruno-de-Montarville¹⁰². Cette politique se décline en plusieurs projets, tels un agroquartier, un jardin communautaire, des ateliers de jardinage, des aménagements publics comestibles — dont la production est notamment destinée à des organismes proposant de l'aide alimentaire —, l'installation de ruches urbaines et un marché public. En ce qui a trait au zonage, certains règlements municipaux ont été modifiés afin d'inscrire l'agriculture urbaine comme catégorie d'usage des sols. Les potagers en façade et sur les toits plats ainsi que l'élevage de poules pondeuses sont maintenant autorisés. Pour sa part, Agriculture urbaine Saint-Bruno est un complexe agricole à bilan carbone neutre qui comprend différentes cultures et élevages comme de l'apiculture, des arbres fruitiers, des céréales, des brebis en lactation, des canards et des poissons. Surtout, il inclut un incubateur d'entreprises agricoles mixte qui a pour mission d'aider la relève agricole à démarrer ou consolider son entreprise. L'incubateur accueille en ce moment des maraîchers biologiques même s'il prévoit élargir son offre aux autres types de productions présents sur le complexe. Un volet mise en marché, par l'entremise d'un kiosque à la ferme et la distribution de paniers maraîchers, fait aussi partie du projet. Une cuisine répondant aux normes du MAPAQ pour permettre la transformation alimentaire est dans les plans¹⁰³.

L'incubateur Agri'Urb et La Centrale agricole

L'incubateur Agri'Urb, situé à Montréal, est l'exemple typique d'un incubateur d'entreprises agricoles — et agroalimentaires — virtuel, c'est-à-dire qu'il ne propose pas d'hébergement physique des porteurs de projet qu'il accueille, mais uniquement des services d'accompagnement et de suivi. Il incube des entreprises agricoles de tout acabit — maraîchage, élevage, viticulture, apiculture, entomoculture et plus encore — pour autant qu'il s'agisse de projets à vocation urbaine¹⁰⁴. Le projet a vu le jour en 2017, sous l'initiative du AU/LAB, un laboratoire de recherche en agriculture urbaine affilié à l'UQAM. Toujours en 2017, un partenariat entre le MAPAQ, la Ville de Montréal, l'UQAM et le Palais des congrès de Montréal a permis la création du CRETAU, dont la coordination est confiée à AU/LAB. Le CRETAU a pour objectif de consolider les activités de recherche, de formation et d'intervention d'AU/LAB. Dans la foulée, un second incubateur d'entreprises agricoles, La Centrale agricole, mixte cette fois-ci, a vu le jour. Toujours dans le milieu de la production agricole et de la transformation agroalimentaire en contexte urbain, les productions concernées par cet incubateur sont similaires à celles de l'Incubateur Agri'Urb, voire se chevauchent. En plus de l'incubation d'entreprises agricoles, La Centrale agricole exploite une ferme urbaine en maraîchage. Son laboratoire mène des activités de recherche et de développement de techniques et de technologies de production en agriculture urbaine¹⁰⁵.

¹⁰² « Une ville nourricière est une ville qui agit sur les cinq axes du système alimentaire : la production, la transformation, la distribution, la consommation et la gestion des matières résiduelles afin d'assurer la durabilité de ce système essentiel à toute collectivité » [Voir : <http://s3-ca-central-1.amazonaws.com/saintbruno-site/wp-content/uploads/2019/07/politique-stb-ville-nourriciere-1705.pdf>, p. 7]. Le projet est d'une ampleur considérable et vise à développer l'agriculture urbaine et de proximité au sein de la municipalité en réunissant « les conditions propices à l'émergence d'un système alimentaire local » [Voir : <https://www.stbruno.ca/ville-nourriciere/>]. L'objectif avoué est d'améliorer la santé publique, le dynamisme économique et la protection de l'environnement.

¹⁰³ Voir : [<http://www.apes1.org/2017/03/10/un-nouveau-projet-pour-soutenir-la-releve-agricole/>].

¹⁰⁴ Voir : [<http://www.au-lab.ca/accompagnement/#Vignesenville5>].

¹⁰⁵ Voir : [<http://cretau.ca/index.php/espaces/la-centrale-agricole/#Eurotech3>].

La Ferme Aube aux champs/Grazing Days

La Ferme Aube aux champs/Grazing Days, installée à Saint-André-Avellin, est une petite ferme familiale qui a vu le jour en 2014. Elle se spécialise dans l'élevage de bœuf nourri à l'herbe, de poulets et de porcs de pâturage. Elle suit le cahier des charges de l'agriculture biologique sans être officiellement certifiée, livre ses produits à domicile par l'entremise d'abonnements sous la formule ASC et organise des visites à la ferme. En 2015, l'entreprise lance un appel à candidatures pour recevoir des porteurs de projets en maraîchage — bien que les propriétaires affichent un intérêt pour d'autres secteurs comme l'apiculture et les petits élevages —, afin de les incuber de manière physique. Les porteurs de projet sont accueillis sur les terres de la ferme et les infrastructures et les équipements sont partagés, mais aucun service d'accompagnement et de suivi n'est véritablement proposé. Le but est d'aider ces porteurs à démarrer leur entreprise dans l'optique de dynamiser l'agriculture dans les environs. Il s'agit également de diversifier les activités sur la ferme — sans toutefois devoir les gérer — pour parvenir à créer une symbiose entre les différentes productions¹⁰⁶. En 2017, un premier porteur de projet est accueilli en maraîchage biologique et demeure le seul à ce jour.

Le Parc en innovation agricole de Laval

Le Parc en innovation agricole de Laval (PIAL) a ouvert ses portes en 2018. Depuis, il accueille des porteurs de projet en maraîchage. De type mixte, il propose un hébergement physique et des services d'accompagnement et de suivi. Son objectif principal est de « permettre à la relève agricole d'expérimenter de nouvelles productions et technologies de production »¹⁰⁷. L'incubateur est aussi destiné à accueillir des transformateurs et des distributeurs de produits agricoles, pour autant qu'ils apportent des solutions innovantes. Des activités de recherche et de développement, notamment en transformation alimentaire, sont à venir.

Le camp d'entraînement agricole de La Capitale-Nationale

Le camp d'entraînement agricole de La Capitale-Nationale a commencé ses activités en 2019. Sous l'initiative de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval et de l'Entente sectorielle sur le développement des activités agricoles et agroalimentaires de la région de la Capitale-Nationale et de la Ville de Lévis, il a pour mission de « favoriser l'établissement de la relève agricole et l'éclosion de nouvelles entreprises agricoles dans la région de la Capitale-Nationale et de la Ville de Lévis »¹⁰⁸. Sous la forme d'un incubateur d'entreprises agricoles mixte en maraîchage biologique, il accueille, à Sainte-Anne-de-Beaupré, autant des agriculteurs de formation que des jeunes en réorientation professionnelle.

Les incubateurs d'entreprises agricoles inactifs au Québec

Agneaux Verreault

Agneaux Verreault était une ferme ovine à Sainte-Angèle-de-Mérici. Fondée en 1994, elle a rapidement acheté des infrastructures et des équipements en vue d'ouvrir un incubateur d'entreprises agricoles mixte en production ovine.

¹⁰⁶ Voir : [https://cdn.shopify.com/s/files/1/2789/2074/files/Ferme-Aube-aux-champs-Call-for-proposals_1.pdf?11474199653999713963, p. 2].

¹⁰⁷ Voir : [<http://lavaleconomique.com/assets/docs/documents/12/pdza-laval-500.pdf>, p. 99].

¹⁰⁸ Voir : [<https://campagricole.fsaa.ulaval.ca/>].

L'objectif était de « faciliter l'insertion professionnelle des jeunes dans le métier d'agriculteur »¹⁰⁹. En plus de recevoir des porteurs de projet sur sa ferme, Agneaux Verreault utilisait le modèle de l'intrapreneuriat, qui mérite une attention particulière :

« Au fil du temps, Agneaux Verreault acquiert des fonds de terre et des bâtisses et possède aujourd'hui 6 fermes satellites qui servent à établir des jeunes en agriculture. [...] La compagnie recrute principalement des jeunes âgés entre 25 et 30 ans, avec ou sans antécédents agricoles, et qui ne peuvent faire aucun investissement de départ. La première année, ces jeunes sont salariés dans l'entreprise et se constituent un capital en vue de l'achat de brebis (une cinquantaine environ) l'année suivante. Ils apprennent leur nouveau métier au contact de leurs prédécesseurs plus expérimentés en faisant des stages dans les satellites de l'entreprise. Dans la première année, les jeunes sont mis à rude épreuve et seuls les plus motivés demeureront. La seconde année, les jeunes qui ont acquis leurs brebis s'installent chacun sur un site de la compagnie, adoptent un nom de ferme et signent un bail de dix ans avec option d'achat. Encadrés par la compagnie, les futurs agriculteurs font leurs premiers pas de manière autonome. La machinerie leur est prêtée et le travail des champs se fait en commun avec tous les producteurs d'Agneaux Verreault. Lorsqu'ils auront acquis une certaine expérience sur leur propre ferme, ils seront invités graduellement à acquérir les fondements de la gestion de l'entreprise agricole. Lorsqu'ils sont définitivement prêts à prendre en main leur exploitation sur tous les plans, les jeunes contractent un emprunt auprès d'une maison de crédit. Selon la Société de financement agricole de la région du Bas-Saint-Laurent, les futurs agriculteurs provenant d'Agneaux Verreault ont la cote. Les jeunes qui sont devenus agriculteurs via Agneaux Verreault obtiennent de bons résultats avec leur entreprise, à tel point que certains d'entre eux ont développé une fibre d'entrepreneur et souhaitent aussi agir à titre d'incubateur d'exploitations agricoles »¹¹⁰.

Malheureusement, malgré un certain succès et une formule prometteuse, l'aventure ne s'est pas poursuivie.

Épillet

Inspiré du modèle de l'intrapreneuriat développé quelques années plus tôt par Agneaux Verreault, le MAPAQ lançait, en 1997, un projet pilote dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Pour ce faire, un organisme sans but lucratif, le groupe Épillet, était créé. Fonctionnant sur un modèle « de franchise » — modèle que nous associons à l'intrapreneuriat —, l'incubateur d'entreprises agricoles mixte gérait les services d'accompagnement et de suivi, alors qu'une quinzaine de fermes « franchisées », recrutées pour l'occasion, s'occupaient d'héberger physiquement les porteurs de projet¹¹¹. La mission de cet incubateur était de contribuer à la revitalisation du territoire, par l'entremise de l'agriculture, en aidant la relève à démarrer son entreprise. « Pour des raisons mal connues encore, ce projet connaît depuis 1999 de grandes difficultés financières. En fait, les franchisés n'ont pas été en mesure d'atteindre la rentabilité nécessaire pour le remboursement de leurs dettes »¹¹².

L'Incubateur d'entreprises agroalimentaires de Mirabel

L'IEAM, initialement fondé en 1999 par des agriculteurs de la région et le CFAM, a récemment mis fin à ses activités en 2015. Il s'agissait d'un incubateur d'entreprises agricoles mixte en maraîchage biologique qui avait pour mission « d'offrir une variété de services aux nouveaux entrepreneurs agricoles pour encourager leur démarrage en

¹⁰⁹ Tondreau, J., Parent, D. et J.-P. Perrier (2002). *Op. Cit.*, p. 85.

¹¹⁰ *Ibid.*, p. 85-86.

¹¹¹ *Ibid.*, p. 86-87.

¹¹² *Ibid.*, p. 86-87.

agriculture »¹¹³. Il proposait, en plus des formations et des paniers de fruits et légumes commercialisés sous la formule ASC, des services d'accompagnement et de suivi pour des entreprises situées à l'extérieur de son site. Cela lui permettait notamment d'incuber des entreprises en production animale, des productions conventionnelles et des productions en dehors de la MRC des Laurentides. Il a été qualifié de « flop total » dans le PDZA de la MRC de Thérèse-de-Blainville en raison de sa mauvaise présélection des candidats. L'accès à des terres semblait également faire défaut. Néanmoins, « le projet devrait se poursuivre sur de nouvelles bases et plus orienté sur le plan d'affaires, la transformation et l'expertise »¹¹⁴.

Les Jardins de Marie-Bio

Les Jardins de Marie-Bio est une ferme maraîchère biologique qui a entamé ses activités en 2012 à Saint-Basile-le-Grand. L'année suivante, la ferme a commencé à proposer des services principalement physiques d'incubation d'entreprises agricoles en maraîchage biologique dans le but d'aider les agriculteurs de la relève à démarrer leur entreprise. Après avoir accueilli une quarantaine de porteurs de projet sur ses terres, la ferme a cessé d'en recevoir en 2017¹¹⁵. En plus de l'incubation d'entreprises agricoles, la ferme, qui est toujours en activité, propose des paniers sous la formule ASC. Elle opère un jardin communautaire et organise des visites et un kiosque à la ferme.

¹¹³ Voir : [http://cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/20150112_PDZA_MRC-de-Mirabel.pdf, p. 59].

¹¹⁴ Voir : [<http://mrc-tdb.org/images/pdf/PDZA.pdf>, p. 179].

¹¹⁵ Voir : [http://plus.lapresse.ca/screens/05d372a4-b94d-4ee6-9128-c787eb8597c8_7C_0.html].

Annexe 4 — Présentation des différents projets d'incubateurs d'entreprises agricoles au Québec

L'incubateur d'entreprises agricoles de l'INAB du Cégep de Victoriaville

L'incubateur d'entreprises agricoles de l'INAB du Cégep de Victoriaville devrait débiter ses activités en 2020, avec pour mission de « favoriser l'établissement de la relève en agriculture » et de « développer l'entrepreneuriat chez les élèves, stimuler leur intérêt et les outiller à démarrer à leur tour leur propre projet d'entreprise »¹¹⁶. Établi sur des terres données gracieusement par les « Pères Clarétains », les services d'incubation qu'il proposera seront mixtes et concerneront le maraîchage biologique. En plus de ses activités d'incubation, il offrira des formations collégiales en productions animales, en maraîchage, en production fruitière et en agriculture urbaine, toutes en régie biologique. Le Cégep dispose déjà d'une ferme-école et commercialise des paniers de fruits et légumes. Il effectue également de la recherche et du transfert technologique en agronomie et en innovation sociale par l'entremise de deux CCTT, soit le Centre d'expertise et de transfert en agriculture biologique et de proximité (CETAB+) et le CISA. Ce faisant, il « constitue le plus grand centre de formation et de recherche en agriculture biologique au Canada »¹¹⁷.

L'incubateur d'entreprises agricoles au Bas-Saint-Laurent

La Direction régionale du MAPAQ au Bas-Saint-Laurent mobilise actuellement les intervenants du milieu, notamment les MRC de la région, la Fédération régionale de l'UPA, la Table de concertation bioalimentaire du Bas-Saint-Laurent, les SADC de la région, L'ARTERRE, la FADQ, l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) et le Centre de formation professionnelle (CFP) Mont-Joli-Mitis. Le projet est envisagé à l'échelle régionale, en impliquant les huit MRC du territoire. Sa mission serait de « faciliter et rendre accessible le démarrage agricole » et de « stimuler et développer la fibre entrepreneuriale »¹¹⁸. Les productions visées seraient l'horticulture et le maraîchage, les grandes cultures et les productions animales non contingentées¹¹⁹. Tel qu'il est considéré à l'heure actuelle, il comporterait un volet mixte, pour les productions végétales, et un volet virtuel, sous la forme de l'intrapreneuriat, pour les productions animales. C'est sur ce dernier volet que L'ARTERRE, service de maillage entre aspirants-agriculteurs et propriétaires-cédants pour favoriser l'établissement de la relève agricole et la reprise de fermes sans repreneur identifié, serait entre autres mobilisée.

MRC des Laurentides

Dans son PDZA, parmi les projets qu'elle souhaite développer, la MRC veut mettre sur pied un incubateur d'entreprises spécialisées dans des productions agricoles à valeur ajoutée. Comme elle le souligne, « le portrait a permis de constater que peu d'entreprises agricoles du territoire sont actives dans des productions de spécialités à valeur ajoutée (ex. : productions biologiques, produits de créneaux, projets de transformation agroalimentaire, etc.) et dans la mise en

¹¹⁶ Voir : [<https://www.cegepvicto.ca/institut-national-agriculture-biologique/>].

¹¹⁷ Ibid.

¹¹⁸ Voir : [<http://tcbbsl.org/wp-content/uploads/2019/06/Incubateur-pr%C3%A9sentation-finale-1.pdf>, p. 13].

¹¹⁹ Voir : [<http://tcbbsl.org/wp-content/uploads/2018/06/Incubateur-Pr%C3%A9sentation-incubateur-2018-06-06.pdf>, p. 36].

marché directe de leurs produits. Pourtant, la demande pour de tels produits locaux est bien présente. L'incubateur permettra donc de faciliter le démarrage d'entreprises visant la mise en marché locale et la valeur ajoutée en facilitant l'accès à la terre et en réduisant les frais de démarrage ». Les actions à entreprendre qu'elle identifie sont de « documenter les expériences d'incubateurs d'entreprises agricoles ayant cours dans les autres régions et identifier leur facteur de succès ou d'échec », de faire un « démarchage auprès de municipalités ou de promoteurs privés désirant offrir un lieu où de nouveaux entrepreneurs agricoles pourraient démarrer leurs activités et développer leur marché », d'accompagner « le démarrage et la mise sur pied de l'incubateur (ex. : aide pour le recrutement, le développement d'ententes modèles, l'acquisition d'équipements, etc. » et d'établir « des liens avec les écoles agricoles de la région pour amener des stagiaires dans les entreprises agricoles de la région, mener des projets pilotes, faire connaître les possibilités agricoles, etc. ». Les objectifs poursuivis sont de « favoriser l'accessibilité à des terres de plus petite envergure pour des projets agricoles », de « valoriser les terres sous-utilisées sur le territoire et assurer le maintien de la fonction agricole des terres situées en zone agricole », de « soutenir le maintien et la création de nouvelles entreprises agricoles et de nouveaux produits » et de « renforcer les réseaux d'échanges, d'informations et de soutien entre agriculteurs et intervenants »¹²⁰.

MRC de L'Assomption

Dans son PDZA, la MRC, pour répondre à deux des orientations de son développement agricole qui sont les réseaux, l'information, le support et la formation, ainsi que l'implantation de la relève et l'accessibilité aux terres, envisage de « mettre en place une structure de développement de nouvelles entreprises agricoles (concept de l'incubateur agricole) »¹²¹.

Ville de Trois-Rivières

Dans son PDZA, la Ville entend « favoriser la protection et l'occupation dynamique du territoire agricole par la valorisation des activités agricoles et forestières ». Pour cela, elle veut « regrouper les partenaires potentiels pour la mise sur pied d'un outil d'aide à la décision afin de faciliter les choix de productions pour l'implantation de nouvelles entreprises ou pour la diversification de celles-ci et de susciter l'intérêt des nouveaux promoteurs pour la Mauricie, particulièrement pour le territoire trifluvien ». Dans les étapes de réalisation de ce projet, il est prévu de rencontrer « les partenaires pour confirmer les créneaux d'activités agricoles et agroforestières (produits forestiers non ligneux et autres), les opportunités pour l'implantation d'un incubateur agricole, et les secteurs prioritaires d'intervention identifiés au diagnostic »¹²².

MRC des Chenaux

Dans son PDZA, la MRC souhaite mettre « l'épauler à la roue et afficher ses couleurs comme zone particulièrement propice et favorable à l'établissement de nouvelles entreprises agricoles. Proche des marchés, offrant un environnement biophysique de grande qualité et une culture de cohabitation rurale bien établie, hébergeant un bon noyau d'entreprises en production biologique, en transformation et en agrotourisme, la MRC a beaucoup de cartes dans son jeu. Afin de

¹²⁰ Voir : [https://mrclaurentides.qc.ca/wp-content/uploads/2017/08/PDZA_2014_LowRes.pdf, p. 45].

¹²¹ Voir : [<https://www.mrclassomption.qc.ca/wp-content/uploads/2019/06/pdza-textecomplet.pdf>], p. 78].

¹²² Voir : [https://contenu.maruche.ca/Fichiers/d477a882-4a53-e611-80ea-00155d09650f/Sites/c32c511f-925d-e611-80ea-00155d09650f/Documents/PDZA_V3R.pdf, p. 107].

valoriser ces atouts, une structure d'accueil et d'accompagnement des projets agricoles et forestiers pourrait être mise en place »¹²³. Parmi les activités qu'elle souhaite mettre en place, la MRC veut accompagner les promoteurs avec un bloc de courtes formations sur le démarrage d'entreprises agricoles, un carnet d'établissement, une banque de fermes à vendre et d'actifs à louer et incubateur d'entreprises agricoles.

Ville de Sherbrooke

Dans son PDZA, la Ville diagnostique l'absence d'un incubateur d'entreprises agricoles comme une faiblesse dans son appui au développement de la zone agricole : il manque de ressources techniques et d'infrastructures de soutien à la relève agricole. Le constat est le même du côté de la transformation alimentaire où l'on déplore l'existence d'un incubateur ou d'une infrastructure permettant la recherche et le développement. Ainsi, la ville établit, comme première orientation, d'accroître et de diversifier les activités sur le territoire. Pour cela, elle veut soutenir la relève et l'entrepreneuriat, par exemple avec un incubateur¹²⁴. Elle souhaite notamment appuyer le projet de Centre de valorisation de l'aliment, qui inclurait un incubateur où les produits agricoles pourraient être transformés, entreposés, distribués et vendus.

MRC du Val-Saint-François

Dans son PDZA, la MRC veut promouvoir et faciliter l'établissement de la relève et la disponibilité de la main-d'œuvre auprès des entreprises agricoles. Pour cela, elle envisage d'implanter « un incubateur pour permettre aux jeunes d'expérimenter la vie agricole »¹²⁵. Elle souhaite aussi développer les activités de transformation sur le territoire et la mise en marché locale des produits en créant notamment un incubateur agroalimentaire. En bref, la MRC veut fonder un incubateur d'entreprises agricoles et agroalimentaires.

Ville de Lévis

Dans son PDZA, la Ville de Lévis souhaite « favoriser le développement de la relève agricole par des programmes dédiés (incubateur) » et « favoriser le développement de nouvelles productions agricoles par l'élaboration d'un projet d'incubateur d'entreprises agricoles »¹²⁶. Pour cela, la Ville veut « évaluer la pertinence d'un projet d'incubateur d'entreprises agricoles sur le territoire de la ville de Lévis » et « créer un comité de travail concernant un projet d'incubateur d'entreprises agricoles »¹²⁷.

¹²³ Voir : [https://www.mrcdeschenaux.ca/wp-content/uploads/2015/09/PDZA_MRC-des-Chenaux.pdf, p. 48].

¹²⁴ Voir : [<https://www.ville.sherbrooke.qc.ca/services-municipaux/service-de-la-planification-et-de-la-gestion-du-territoire/planification-et-amenagement-du-territoire/plan-de-developpement-de-la-zone-agricole/>, p. 247].

¹²⁵ Voir : [<https://306v5j2kosqu2ffuv68ufraz-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/08/VSF-PDZA-document-complet-officiel-final.pdf>, p. 369].

¹²⁶ Voir : [<https://www.ville.levis.qc.ca/fileadmin/documents/pdf/developpement/pdza-levis.pdf>, p. 25].

¹²⁷ *Ibid.*, p. 27.

MRC des Etchemins

Dans son PDZA, la MRC souhaite propulser la pratique de l'agriculture et de l'agroforesterie. Pour cela, elle veut « explorer la possibilité de mettre en place un projet d'établissement collectif dans une municipalité (à l'instar de l'Incubateur agroalimentaire de la MRC des Appalaches) »¹²⁸.

MRC de Montmagny

Dans son PDZA, la MRC indique qu'elle veut appuyer la création de l'incubateur Bio-Aliment-Terre. Il aurait pour mission « d'accompagner à la fois la relève qui démarre un projet agricole, mais aussi la main-d'œuvre non qualifiée »¹²⁹ pour favoriser l'essor de nouvelles entreprises. Il permettrait de répondre à des enjeux de diversification de la production agricole, de revitalisation du territoire, d'attraction des agriculteurs et d'innovation. Tel qu'il est pensé, le projet impliquerait la Fiducie foncière Terre sans faim, L'ARTERRE, la Fédération régionale de l'UPA, le MAPAQ, l'Organisme des Bassins versants de la Côte-du-Sud, le Club-conseil en agroenvironnement, le réseau AgriConseils, des coopératives locales, des institutions d'enseignement agricole et des agriculteurs des environs. La proposition est ambitieuse et comprend des stages réalisés en entreprises à partir d'un réseau de fermes partenaires, un service de mentorat, un service de location de terres, d'infrastructures et d'équipements, une Coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA) et une Coopérative d'utilisation de main-d'œuvre partagée (CUMO). L'ARTERRE serait impliquée dans ce projet, en raison de son expertise et de ses services de maillage entre propriétaires-cédants et aspirants-agriculteurs. L'incubateur serait mixte et pourrait éventuellement concerner l'agroforesterie en étant implanté dans le Parc régional des Appalaches. Il est également envisagé que l'incubateur effectue de la transformation alimentaire et de la mise en marché des produits par l'entremise d'un camion de bouffe (*food truck*) et d'un kiosque à la ferme. De plus, « l'incubateur pourrait inclure un volet FabLab qui donnerait accès, pour l'entreprise, à une ressource locale pour développer une solution technologique à un besoin »¹³⁰. Enfin, la création d'un « fonds d'investissement d'impact agricole », au capital patient et dédié au microcrédit, viendrait bonifier le projet d'incubateur en offrant du financement aux porteurs de projet qu'il accueille. Ce fonds, qui viserait à produire des effets non seulement financiers mais aussi sociaux et environnementaux, ne chercherait pas un retour rapide sur l'investissement¹³¹.

MRC de Portneuf

Dans son PDZA, la MRC identifie, parmi ses enjeux, la diversification des modèles agricoles, avec pour objectif de favoriser un environnement propice à la diversification des modèles de production. Pour atteindre cet objectif, la MRC souhaite « doter la région d'incubateurs en agroalimentaire pour faciliter l'implantation de nouvelles entreprises agricoles et/ou cultures émergentes »¹³².

¹²⁸ Voir : [https://www.mrcetchemins.qc.ca/wp-content/uploads/2019/04/PDZA_Etchemins_RAPPORT-FINAL_JLeclerc_20190222.pdf, p. 175].

¹²⁹ Voir : [https://www.montmagny.com/documents/2019/03/PDZA_MRCdeMontmagny_web-1.pdf, p. 38].

¹³⁰ *Ibid.*, p. 39.

¹³¹ *Ibid.*, p. 35.

¹³² Voir : [https://portneuf.blob.core.windows.net/media/3638/pdza_final-sans-carte-annexe-b.pdf, p. 14].

MRC de Charlevoix

Dans le plan d'action de son PDZA, la MRC souhaite « évaluer la possibilité d'établir une structure collective telle une plate-forme agricole, un incubateur, une coopérative ou une fiducie agricole pour stimuler et soutenir les projets agricoles et agroforestiers en démarrage »¹³³.

MRC du Fjord-du-Saguenay

Dans son PDZA, la MRC établit comme axe de développement l'occupation dynamique du territoire. La première orientation est la diversification des activités, tout en tirant avantage des caractéristiques propres du territoire. Le premier objectif est d'optimiser l'utilisation du territoire pour en faire bénéficier les communautés. Comme action, la MRC veut « contribuer aux initiatives de développement (par exemple : plate-forme agricole, incubateur d'entreprises agricoles, petites parcelles en location, abattoir, centre de transformation, vitrine technologique, etc. »¹³⁴.

MRC du Lac-Saint-Jean-Est

Dans son PDZA, la MRC a un projet d'incubateur d'entreprises agricoles. « Le projet de plate-forme agricole est directement associé à la vision que se donnent la MRC et sa communauté dans ce plan de développement agroalimentaire. Il vise à assurer le développement des ressources humaines et l'occupation dynamique et durable du territoire, en contribuant à l'implantation de « nouveaux agriculteurs ». Les modèles existants de plates-formes agricoles ou incubateurs d'entreprises agricoles attirent des gens qui souhaitent se lancer en agriculture, mais qui ont besoin de support. Ils permettent de surmonter certains obstacles auxquels se heurtent les nouveaux agriculteurs en leur donnant accès à des terres et en les aidant à acquérir des compétences et des connaissances non seulement en ce qui a trait à la production et à la culture, mais aussi à la commercialisation, à la gestion et à la technologie. D'ordinaire, les plates-formes agricoles offrent aux nouveaux agriculteurs l'accès à des superficies de terre, à de la machinerie, à de l'expertise et même à des outils financiers leur permettant d'acquérir l'expérience et de constituer un capital. Après trois à cinq ans d'opération dans un incubateur, les agriculteurs peuvent démarrer leur propre exploitation »¹³⁵.

MRC du Domaine-du-Roy

Dans son PDZA, la MRC a un axe concernant la relève et la main-d'œuvre. L'un des objectifs est de développer une proposition attrayante pour attirer la relève dans la MRC. Pour y parvenir, elle propose de « déployer des initiatives pour soutenir et accélérer l'établissement (fonds pour aide à la relève, mentorat et guichet unique pour expertise) en s'inspirant des modèles existants (ex. : Agri-Relève développée dans la MRC Maria-Chapdelaine, l'Incubateur agroalimentaire des Appalaches (soutien technique sur le terrain, mise à disposition de parcelles pour tests pratiques, etc.)) »¹³⁶.

¹³³ Voir : http://www.mrccharlevoix.ca/wp-content/uploads/2013/06/4.PLAN-DACTION_PDZA.pdf, p. 18].

¹³⁴ Voir : http://www.mrc-fjord.qc.ca/wp-content/uploads/2014/03/plan_dev_zone_agricole_basse_r%C3%A9so.pdf, p. 62].

¹³⁵ Voir : http://www.mrclacsaintjeanest.qc.ca/media/cms/doccenters_mod/1/plan_agro.pdf, p. 88-89].

¹³⁶ Voir : <http://mrcdomaineduroy.ca/publications/d/1553-plan-de-developpement-de-la-zone-agricole-et-de-lagroalimentaire-2018-2025>, p. 15].

MRC de La Haute-Gaspésie

Dans son PDZA, la MRC établit comme enjeu de favoriser l'établissement de la relève, avec pour objectifs de recruter et faciliter l'arrivée de la relève et assurer la pérennité de chaque type de production. L'une des actions qu'elle souhaite poser en ce sens est d'explorer la possibilité de mettre en place un projet pilote d'établissement collectif dans une municipalité (incubateur ou autre) »¹³⁷.

¹³⁷ Voir : [http://www.hautegaspesie.com/sites/24358/services/PDZA_final_10octobre_BR.pdf, p. 66].

Annexe 5 — Quelques données sur l'établissement par démarrage d'entreprises agricoles de la relève selon les secteurs de production et les régions au Québec

Appuyer le démarrage d'entreprises agricoles par l'entremise des incubateurs doit se faire dans plusieurs régions et plusieurs productions. Effectivement, la relève agricole ne démarre pas uniquement des entreprises en maraîchage. Les données de 2016 issues du *Portrait de la relève agricole au Québec* le montrent clairement :

Tableau 1 — Répartition des démarrages d'entreprises par la relève agricole établie selon l'activité principale, en 2016

Activité principale	Démarrages d'entreprises par la relève agricole établie	Relève agricole établie, tous modes d'établissement confondus
Bovins laitiers et production laitière	11,75 %	37 %
Bovins de boucherie	11,09 %	8 %
Porcs	5,49 %	5 %
Ovins	5,80 %	3 %
Volailles	2,34 %	2 %
Veaux lourds	1,82 %	1 %
Grandes cultures	19,00 %	14 %
Acériculture	11,44 %	11 %
Légumes frais et de transformation	10,74 %	6 %
Fruits	6,24 %	4 %
Cultures abritées et horticulture ornementale	2,34 %	2 %
Autres*	11,95 %	6 %
Total	100 %	100 %

*Les productions autres comprennent principalement les secteurs caprin, apicole, équin et le bois.

Ces données sont calculées à partir des tableaux III (p. 17) et XV (p. 40), dans Brassard, H. (coord.) (2018). *Op. Cit.*

Si nous pouvons effectivement voir que la relève agricole démarre fréquemment des entreprises en maraîchage, nous pouvons également noter qu'elle fait de même dans les productions animales, les grandes cultures et l'acériculture. Nous pouvons par ailleurs remarquer que certaines productions comme les bovins de boucherie, les grandes cultures, le maraîchage et les autres productions sont plus touchées par le démarrage d'entreprises par rapport à l'ensemble des établissements, tous modes confondus, de la relève agricole. En revanche, nous pouvons constater que les bovins laitiers et la production laitière donnent lieu à peu de démarrages d'entreprises par rapport à l'ensemble des établissements, tous modes confondus, de la relève agricole.

La répartition des démarrages d'entreprises par la relève agricole établie en fonction des régions administratives du Québec montre aussi que toutes les régions sont concernées par le phénomène :

Tableau 2 — Répartition des démarrages d'entreprises par la relève agricole établie selon les régions administratives du Québec, en 2016

Région administrative	Démarrages d'entreprises par la relève agricole établie	Relève agricole établie, tous modes d'établissement confondus
Chaudière-Appalaches	16,54 %	21 %
Montérégie	23,07 %	20 %
Centre-du-Québec	10,97 %	13 %
Estrie	10,13 %	10 %
Bas-Saint-Laurent	7,09 %	9 %
Montréal-Laval-Lanaudière	6,92 %	6 %
Saguenay-Lac-Saint-Jean	5,21 %	5 %
Laurentides	4,39 %	4 %
Capitale-Nationale-Côte-Nord	4,05 %	4 %
Mauricie	2,87 %	3 %
Abitibi-Témiscamingue-Nord-du-Québec	3,71 %	3 %
Outaouais	3,10 %	2 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	1,94 %	1 %
Total	100 %	100 %

Ces données sont calculées à partir des tableaux II (p. 15) et XIV (p. 38), dans Brassard, H. (coord.) (2018). *Op. Cit.*

Si dans la plupart des cas la proportion de démarrages d'entreprises correspond à l'ensemble des établissements, tous modes confondus, de la relève agricole, la Montérégie ressort du lot en ce qu'elle comporte proportionnellement plus de démarrages d'entreprises par rapport à l'ensemble des établissements, tous modes confondus, de la relève agricole. De même, la région de Chaudière-Appalaches présente proportionnellement moins de démarrages d'entreprises par rapport à l'ensemble des établissements, tous modes confondus, de la relève agricole.

Annexe 6 — Tableaux comparatifs entre les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec, en France et aux États-Unis

Caractéristiques générales des incubateurs d'entreprises agricoles

Caractéristiques générales	Québec	France	États-Unis
Chronologie	Premier incubateur d'entreprises agricoles en 1994 10 incubateurs d'entreprises agricoles en 2019	Premier incubateur d'entreprises agricoles en 2005 45 incubateurs d'entreprises agricoles en 2018	Premier incubateur d'entreprises agricoles en 1988 220 incubateurs d'entreprises agricoles (en activité et en projet) en 2018
Répartition géographique	Au moins un incubateur d'entreprises agricoles dans 8 des 17 régions administratives	Au moins un incubateur dans chacune des 13 régions métropolitaines à l'exception de la Bretagne (où il y a toutefois 2 projets en cours)	Au moins un incubateur d'entreprises agricoles dans 39 des 50 États fédérés
Missions	Faciliter la création de nouvelles entreprises agricoles	Faciliter la création de nouvelles entreprises agricoles Permettre aux individus d'expérimenter l'agriculture sans contraintes si le projet est abandonné (notion de réversibilité du projet)	Faciliter la création de nouvelles entreprises agricoles
Populations ciblées	Relève agricole	Toute personne intéressée à démarrer une entreprise agricole	Relève agricole, immigrants, réfugiés, personnes de couleur, femmes, personnes socialement défavorisées ou en situation économique précaire, anciens combattants, anciens détenus
Superficie des terres	De 4 à 72 hectares ; 10 à 20 hectares en moyenne	S.O.	De 1 à 145 hectares ; 10,5 hectares en moyenne
Capacité d'accueil	De 1 à 25 porteurs de projet selon les cas	S.O.	9 porteurs de projets en moyenne par incubateur
Types de productions	Surtout en maraîchage	Surtout en maraîchage Potentiel pour plusieurs productions comme les petits fruits, l'arboriculture, la viticulture, la myciculture, les plantes aromatiques et médicinales, les	Surtout en maraîchage Potentiel pour d'autres productions comme les petits fruits, l'horticulture ornementale, et les petits élevages

		grandes cultures, les élevages bovins, ovins, caprins, porcins ou avicoles, la cuniculture, l'héliculture et plus encore	
Modes de commercialisation privilégiés	Kiosques à la ferme, paniers, marchés publics	Kiosques à la ferme, paniers, marchés publics, magasins d'alimentation biologique, réseau HRI	Kiosques à la ferme, paniers, marchés publics, épicerie locales, coopératives alimentaires, réseau HRI, <i>food hubs</i> ¹³⁸

Formes et gestion des incubateurs d'entreprises agricoles

Formes et gestion	Québec	France	États-Unis
Formes juridiques	Majoritairement des organisations sans but lucratif	Associations ou coopératives sans but lucratif	Majoritairement des organisations sans but lucratif
Organisations porteuses	Organismes sans but lucratif, coopératives de solidarité, établissements d'enseignement agricole, gouvernements locaux, centres de recherche ou entreprises privées	Couveuses et coopératives d'activités, associations d'éducation populaire ou de développement agricole, rural ou économique, établissements d'enseignement agricole, organisations professionnelles agricoles ou gouvernements locaux	Organismes sans but lucratif, agences et organisations régionales de développement rural, agricole ou économique, établissements d'enseignement agricole ou entreprises privées
Partenariats	Organismes sans but lucratif et agences de développement rural, agricole ou économique, gouvernements locaux, établissements d'enseignement agricole, centres de recherche, organisations professionnelles agricoles, entreprises privées, agence de maillage entre aspirants-agriculteurs et propriétaires-cédants, organisations de services-conseils	Couveuses et coopératives d'activités, associations d'éducation populaire ou de développement agricole, rural ou économique, établissements d'enseignement agricole, organisations professionnelles agricoles, gouvernements locaux, agence de maillage entre aspirants-agriculteurs et propriétaires-cédants, fiducies foncières, fermes d'accueil, tuteurs ou organisations de services-conseils	Organismes sans but lucratif et agences et organisations régionales de développement rural, agricole ou économique, gouvernements locaux, établissements d'enseignement agricole, entreprises privées, fiducies foncières, tuteurs, organisations de services-conseils, institutions financières
Sources de financement	Organismes sans but lucratif et agences de développement rural, agricole ou économique, Développement économique Canada, MAMH, MAPAQ, MÉES, MEI, MTESS, gouvernements locaux, établissements d'enseignement agricole, centres de recherche, organisations professionnelles agricoles, fondations, entreprises privées, institutions financières, autofinancement	Union européenne, MAAF, gouvernements locaux, établissements d'enseignement agricole, fondations, dons privés et financement participatif (<i>crowdfunding</i>), autofinancement (production agricole gérée par l'incubateur, frais payés par les porteurs de projet, cotisations des membres (uniquement dans le cas des coopératives))	USDA, gouvernements locaux, établissements d'enseignement agricole, fondations, entreprises privées, institutions financières, dons privés et financement participatif (<i>crowdfunding</i>), autofinancement (production agricole gérée par l'incubateur, frais payés par les porteurs de projet)

¹³⁸ Les *food hubs* sont des organisations qui gèrent de manière collective la distribution des produits alimentaires, d'ordinaire à une échelle régionale. Ils regroupent les produits de différents agriculteurs locaux et en assurent la mise en marché. En agrégeant de la sorte l'offre de produits agricoles, ils parviennent à intégrer des réseaux de distribution exigeant de plus gros volumes — comme des grossistes, les restaurateurs ou même la grande distribution — et à accroître leur pouvoir de négociation.

	(production agricole gérée par l'incubateur, frais payés par les porteurs de projet)		
Gouvernance	Comité de pilotage ou conseil d'administration Propriétaire exploitant dans le cas d'une entreprise privée	Comité de pilotage ou conseil d'administration	Comité de pilotage ou conseil d'administration Propriétaire exploitant dans le cas d'une entreprise privée
Ressources humaines	Généralement un animateur-coordonnateur du dispositif, parfois des salariés responsables des services d'accompagnement ou des tâches administratives Plusieurs ressources humaines sont fournies par les partenaires, notamment pour assurer les services d'accompagnement Assez souvent des bénévoles et des stagiaires pour participer aux travaux aux champs durant l'été	Généralement un animateur-coordonnateur du dispositif, parfois des salariés responsables des services d'accompagnement ou des tâches administratives Souvent des tuteurs qui participent aux services d'accompagnement Dans le cas des coopératives, d'anciens porteurs de projet ayant passé par un incubateur d'entreprises agricoles continuent parfois leurs activités en autonomie sur son site en tant qu'entrepreneurs, salariés et associés et participent à sa gestion et à ses services d'accompagnement Plusieurs ressources humaines sont fournies par les partenaires, notamment pour assurer les services d'accompagnement	Généralement un animateur-coordonnateur du dispositif, parfois des salariés responsables des services d'accompagnement ou des tâches administratives Souvent des tuteurs qui participent aux services d'accompagnement D'anciens porteurs de projet ayant passé par un incubateur d'entreprises agricoles continuent parfois leurs activités de manière autonome sur son site et participent à sa gestion et à ses services d'accompagnement Plusieurs ressources humaines sont fournies par les partenaires, notamment pour assurer les services d'accompagnement Assez souvent des bénévoles et des stagiaires pour participer aux travaux aux champs durant l'été

Processus d'incubation et services offerts par les incubateurs d'entreprises agricoles

Processus d'incubation et services offerts	Québec	France	États-Unis
Types de services	Essentiellement mixtes	Essentiellement mixtes	Essentiellement mixtes
Couverture	Les porteurs de projet créent juridiquement leurs entreprises et doivent la plupart du temps souscrire eux-mêmes à une assurance privée pour couvrir leurs activités. Parfois, ils sont couverts par l'assurance privée de l'incubateur	La fonction couveuse des incubateurs d'entreprises agricoles offre un cadre légal pour héberger juridiquement, administrativement, fiscalement et financièrement les porteurs de projet afin qu'ils puissent développer leurs activités sans avoir à créer juridiquement une entreprise Les porteurs de projet conservent, au même titre qu'un salarié, l'accès à la sécurité sociale (accidents de travail ou maladie professionnelle) et aux droits sociaux (revenus de remplacement comme l'assurance chômage, l'allocation d'aide au retour à l'emploi, la prime d'activité ou le revenu de solidarité active)	Les porteurs de projet créent juridiquement leurs entreprises et doivent la plupart du temps souscrire eux-mêmes à une assurance privée pour couvrir leurs activités. Parfois, ils sont couverts par l'assurance privée de l'incubateur
Hébergement	L'hébergement physique se fait principalement sur des sites permanents loués, achetés, prêtés ou donnés. Ces sites proviennent de gouvernements locaux, de propriétaires privés, d'établissements d'enseignement agricole ou d'organismes sans but lucratif	L'hébergement physique peut prendre plusieurs formes : des sites permanents ou temporaires (ultérieurement transférés aux porteurs de projet à l'issue de la période d'incubation) et des fermes d'accueil. Les sites permanents ou temporaires peuvent être la propriété de l'incubateur ou peuvent être loués ou prêtés par un tiers (propriétaires privés, associations, gouvernements locaux, établissements d'enseignement agricole, fiducies foncières). Dans le cas des fermes d'accueil, cela peut éventuellement mener à un transfert non apparenté. Souvent les incubateurs combinent plusieurs modalités ou sites d'hébergement et prennent ainsi une forme en archipel	L'hébergement physique se fait principalement sur des sites permanents loués, achetés, prêtés ou donnés. Ces sites proviennent du gouvernement fédéral, de gouvernements locaux, de propriétaires privés, de fiducies foncières, d'établissements d'enseignement agricole ou d'organismes sans but lucratif
Accompagnement	L'accompagnement peut être assuré par des salariés de l'incubateur, des établissements d'enseignement agricole ou des centres de recherche Parfois les porteurs de projet sont suivis et évalués, au moins sur une base annuelle, afin d'ajuster au fur et à mesure leur plan d'affaires	L'accompagnement peut être assuré par des salariés de l'incubateur, des tuteurs, des établissements d'enseignement agricole, des organisations professionnelles, des associations d'éducation populaire ou des organisations de services-conseils Généralement les porteurs de projet sont suivis et évalués, au moins sur une base annuelle, afin d'ajuster au fur et à mesure leur plan d'affaires	L'accompagnement peut être assuré par des salariés de l'incubateur, des tuteurs, des établissements d'enseignement agricole ou des organisations de services-conseils Généralement les porteurs de projet sont suivis et évalués, au moins sur une base annuelle, afin d'ajuster au fur et à mesure leur plan d'affaires
Services connexes	Parfois de l'aide à la commercialisation	Souvent de l'aide à la commercialisation	Souvent de l'aide à la commercialisation

	<p>Pas de financement comme du microcrédit</p> <p>Parfois de l'aide à la recherche de terre ou de ferme</p> <p>Parfois de l'aide à la recherche de financement</p> <p>Quelquefois un suivi post-incubation</p>	<p>Quelquefois du financement comme du microcrédit</p> <p>Souvent de l'aide à la recherche de terre ou de ferme</p> <p>Parfois de l'aide à la recherche de financement</p> <p>Quelquefois un suivi post-incubation</p>	<p>Quelquefois du financement comme du microcrédit</p> <p>Parfois de l'aide à la recherche de terre ou de ferme</p> <p>Parfois de l'aide à la recherche de financement</p> <p>Quelquefois un suivi post-incubation</p>
Certification biologique	Beaucoup de productions certifiées biologiques	Beaucoup de productions certifiées biologiques, plusieurs en cours de certification	Quelques productions certifiées biologiques, plusieurs en cours de certification. Souvent les incubateurs exigent que leurs porteurs de projet produisent selon les normes biologiques tout en leur laissant le soin de certifier leur production s'ils le souhaitent
Transformation alimentaire	Rarement de la transformation alimentaire	Parfois de la transformation alimentaire	Rarement de la transformation alimentaire
Durée de l'incubation	De 3 à 5 ans en moyenne	De 1 à 3 ans en moyenne	De 3 à 5 ans en moyenne
Résultats	Taux de réussite oscillant entre 7,5 et 17 %	<p>66 % des porteurs de projet ayant passé par un incubateur d'entreprises agricoles se sont installés (la majorité sur le territoire où se situe l'incubateur), 10 % se sont tournés vers le salariat agricole, 15 % se sont réorientés et 9 % n'ont pas encore défini leur projet professionnel</p> <p>Au moins 76 % des porteurs de projet ayant passé par un incubateur d'entreprises agricoles restent dans le secteur agricole</p>	<p>42 % des porteurs de projet ayant passé par un incubateur d'entreprises agricoles se sont installés, 37 % se sont tournés vers le salariat agricole et 21 % se sont réorientés ou n'ont pas encore défini leur projet</p> <p>Au moins 79 % des porteurs de projet ayant passé par un incubateur d'entreprises agricoles restent dans le secteur agricole</p>

Organisations supra-incubateurs

Organisations supra-incubateurs	Québec	France	États-Unis
Nom		RENETA	NIFTI
Constitution		Regroupement de tous les incubateurs d'entreprises agricoles actifs pour former un réseau	Partenariat entre six incubateurs d'entreprises agricoles expérimentés
Sources de financement		Cotisation annuelle des membres Subventions publiques et privées provenant d'appels à projets de recherche Frais associés aux services d'accompagnement proposés par le réseau	Subventions de deux fondations Fonds en provenance des incubateurs impliqués dans le projet Frais associés aux services d'accompagnement proposés par le réseau
Gouvernance		Un conseil d'administration composé de treize membres	S.O.
Ressources humaines		Deux salariés animateurs-coordonnateurs du réseau	S.O.
Rôles		Plaidoyer auprès des institutions publiques et des décideurs politiques afin d'obtenir une meilleure reconnaissance, améliorer le cadre légal et obtenir du financement Promouvoir les incubateurs dans leurs milieux sociaux respectifs pour accroître leur visibilité et leur rayonnement Aider les incubateurs à s'inscrire dans leur contexte local et à améliorer leur dispositif Favoriser les échanges et le partage d'informations, de connaissances, de compétences et d'expériences entre incubateurs Accompagner le développement de nouveaux projets d'incubateurs d'entreprises agricoles S'assurer que tous les incubateurs offrent minimalement certaines installations pour l'hébergement et certains services d'accompagnement Évaluer la performance des incubateurs d'entreprises agricoles	Promouvoir les incubateurs dans leurs milieux sociaux respectifs pour accroître leur visibilité et leur rayonnement Aider les incubateurs à s'inscrire dans leur contexte local et à améliorer leur dispositif Favoriser les échanges et le partage d'informations, de connaissances, de compétences et d'expériences entre incubateurs Accompagner le développement de nouveaux projets d'incubateurs d'entreprises agricoles Évaluer la performance des incubateurs d'entreprises agricoles

