

Parcours de
l'entrepreneur
de la **relève agricole**
en **démarrage** sous
l'angle du **financement**



Septembre 2023

Présentation des membres de l'équipe de recherche

Claudine Ouellet, chercheuse, claudine.ouellet@fsaa.ulaval.ca

Fanny Lepage, chercheuse, fanny.lepage@eac.ulaval.ca

Jacinthe Cloutier, chercheuse, jacinthe.cloutier@fsaa.ulaval.ca

Marie-Claude Roy, professionnelle de recherche



UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation
Département d'économie agroalimentaire
et des sciences de la consommation

 PARTENARIAT
CANADIEN pour
l'AGRICULTURE

Canada  Québec 


Ce projet est financé par l'entremise du programme *Innov'Action* Agroalimentaire, en vertu du Partenariat canadien pour l'agriculture, entente conclue entre les gouvernements du Canada et du Québec.

Avant-propos

Entre les mois de novembre 2021 et d'avril 2022, 46 entrepreneurs agricoles (EA pour la suite du document) de la relève établie par démarrage ont pris part à une entrevue individuelle durant laquelle ils ont abordé le parcours du démarrage de leur entreprise agricole, de la naissance de l'idée de leur projet jusqu'à sa concrétisation.

Ces récits ont permis de tracer un portrait global du parcours que les EA composant notre échantillon ont emprunté lors de la recherche de financement dans le cadre du démarrage de leur entreprise. Après avoir analysé les différentes expériences qui nous ont été racontées, nous avons été en mesure d'en représenter les grandes lignes sous la forme d'une « cartographie du parcours client », un outil permettant d'exprimer les perceptions et le point de vue du client lorsqu'il reçoit un service.

L'outil que nous avons conçu exprime les grandes « tendances » qui sont ressorties à l'analyse de l'ensemble des récits recueillis. Le contenu présenté dans la cartographie expose donc l'expérience (en partie ou en totalité) vécue par plus d'un participant à l'étude et non un cas spécifique dans son intégralité. Nous avons veillé à représenter le plus fidèlement possible la réalité qui nous a été exprimée par les EA de la relève rencontrés.



L'outil que nous avons conçu est présenté et distribué auprès d'acteurs clé offrant de l'accompagnement et du financement aux entrepreneurs agricoles de la relève établie par démarrage. Pour les organisations et les intervenants qui l'utiliseront, cet outil leur permettra d'avoir une meilleure connaissance de l'expérience vécue par la clientèle qu'ils servent, leur permettant d'améliorer la qualité des services et l'expérience client.

L'outil complet se présente sous la forme d'une « pochette » en version imprimée. En plus de la cartographie du parcours client, l'outil contient des statistiques pertinentes au regard de la composition de l'échantillon et du financement obtenu ainsi que des constats et des recommandations afin d'améliorer l'expérience globale des entrepreneurs agricoles durant la recherche et l'obtention de financement dans le cadre du démarrage de leur entreprise.

Dans les pages suivantes, nous vous présentons les différentes sections de l'outil et comment les interpréter. La cartographie du parcours client est disponible en à la fin de ce document.

Bonne lecture !

Contexte et objectif de l'étude

L'accès difficile au financement est l'un des principaux problèmes rencontrés par la relève agricole. Le nombre d'entrepreneurs agricoles (EA) s'établissant par démarrage étant en croissance depuis plus d'une dizaine d'années au Québec (de 27% en 2006 à 36% en 2021), il devenait opportun d'explorer l'enjeu du financement pour ce segment spécifique.

Une étude a donc été menée afin de documenter le parcours de la relève en démarrage en :

- ⊙ considérant l'EA comme un client naviguant dans un écosystème de service composé de différents acteurs du financement;
- ⊙ appliquant un cadre d'analyse axé sur la qualité de l'expérience vécue.

Cette approche a permis :

- ⊙ de mieux comprendre le volet du financement à partir du point de vue de l'EA en démarrage;
- ⊙ d'obtenir une représentation graphique de son parcours (parcours client);
- ⊙ de cerner les éléments qui facilitent ou complexifient son parcours.

Comment l'étude s'est-elle déroulée?

Des entrevues ont été menées auprès de 46 EA entre les mois de novembre 2021 et avril 2022.

Pour être admissible à l'étude, un EA devait :

- ⊙ correspondre à la définition québécoise de la relève agricole (moins de 40 ans et possédant au moins 1% des parts de l'entreprise);
- ⊙ s'être établi par démarrage depuis au plus 5 ans dans les régions du Bas-St-Laurent, de la Capitale-Nationale ou de l'Outaouais;
- ⊙ avoir obtenu au moins 1 financement (provenant de l'offre institutionnelle existante).

L'entrevue (durée moyenne : 127 min.) a permis d'aborder des thèmes tels que le contexte préalable à l'émergence de l'idée du projet entrepreneurial, le déroulement des différentes étapes du démarrage de l'entreprise agricole jusqu'à aujourd'hui, ainsi que les interactions avec les acteurs publics et privés présents dans l'écosystème (prioritairement ceux du financement).

N.B. La viabilité des projets n'a pas été évaluée.

Qu'est-ce qu'un parcours client ?

L'outil utilisé dans le cadre de cette étude est le « parcours client ». Il permet de représenter visuellement l'expérience telle que vécue par le client. On y voit ses actions, pensées et émotions à chacune des étapes de son parcours. Puisque cet outil est généralement utilisé pour comprendre l'interaction entre un client et un seul prestataire de service, une adaptation a été nécessaire afin que la schématisation représente plutôt le parcours de l'EA au sein de l'écosystème agricole. Cette adaptation a permis de prendre en compte l'ensemble des acteurs impliqués et d'analyser les différents niveaux (micro-meso-macro) de l'écosystème.

À quoi sert cet outil?

En consultant le parcours client, les organisations qui offrent des services d'accompagnement/de financement pourront mieux comprendre ce que vivent les EA en recherche de financement dans un contexte de démarrage. Les organisations pourront connaître les éléments du service qui sont associés à une expérience client positive ou négative afin d'en tenir compte à l'intérieur d'une démarche d'amélioration continue. Au moment où une organisation entre en contact avec l'EA, elle pourra avoir un aperçu du cheminement parcouru en amont et en aval par l'EA, ainsi qu'une vision d'ensemble des différents acteurs impliqués dans son parcours.

Qui a participé à l'étude ?

Quelques statistiques...

♂ 50 % hommes | ♀ 50 % femmes | Âge moyen : 31,9 ans

63% des EA ne sont pas issus d'une famille d'agriculteurs.

37% se sont tournés vers l'entrepreneuriat agricole comme deuxième carrière.

50% ont une formation créditée en agriculture (DEP, DEC, AEC, universitaire).

Situation géographique

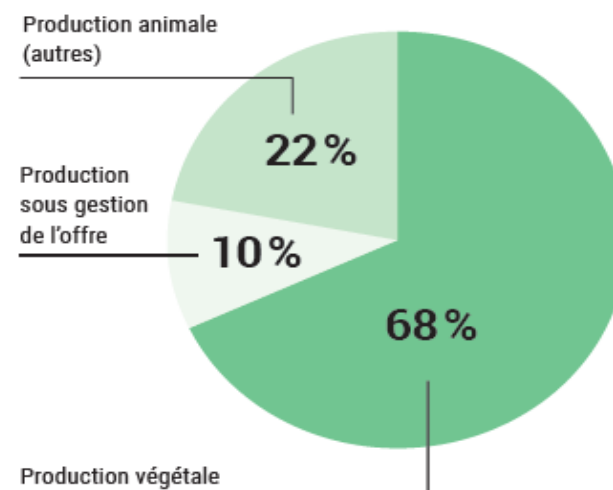
Les entreprises étaient réparties plutôt uniformément entre les régions :
29 % en Outaouais, **34 %** dans le Bas-Saint-Laurent et **37 %** dans la Capitale-Nationale.

Types de production

Près du tiers des exploitations étaient en production animale. Parmi les exploitations en production végétale (**68%**), **46 %** étaient en maraîchage.

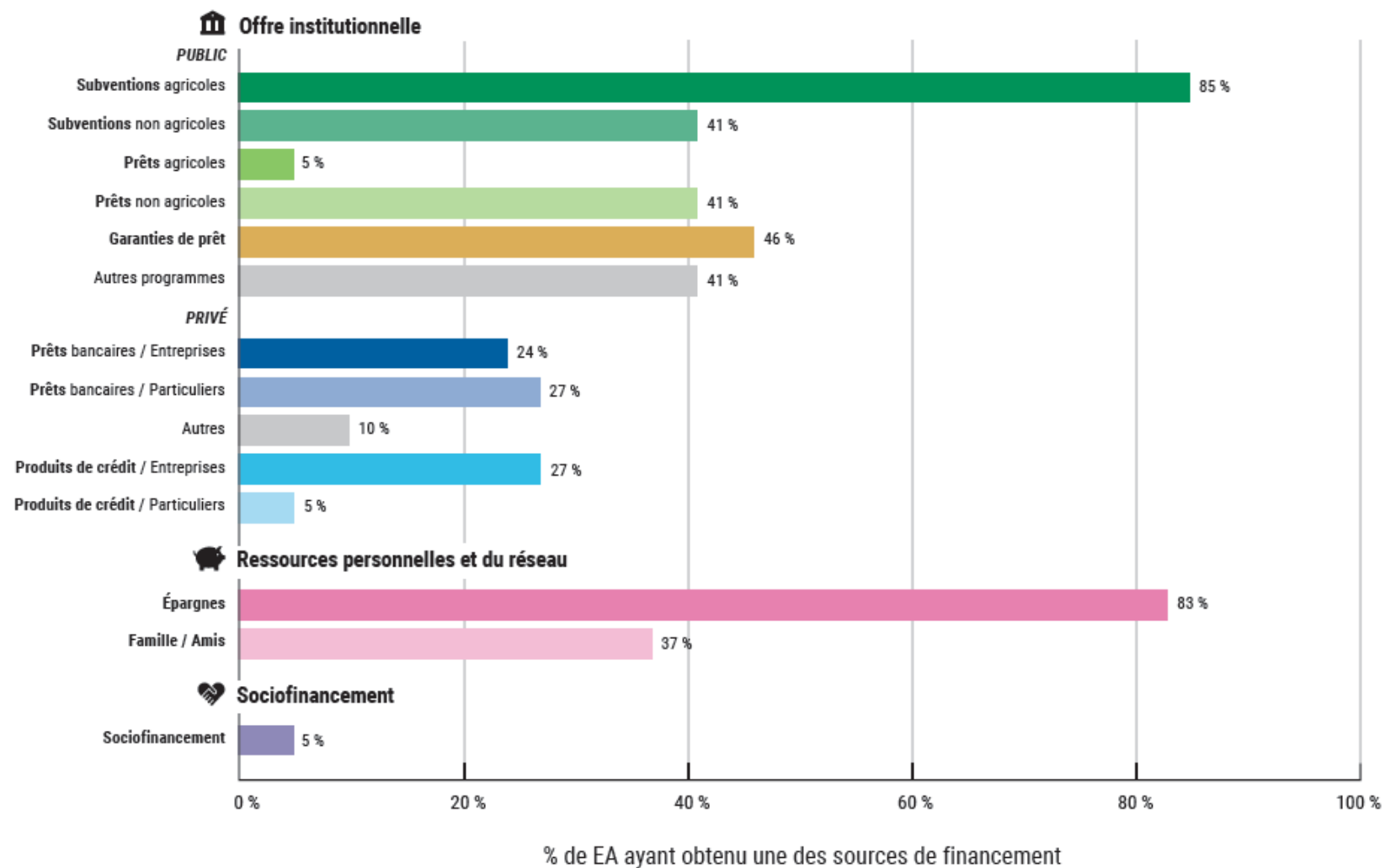
Formes juridiques

La majorité (**46 %**) était des entreprises individuelles, **29 %** étaient une S.E.N.C., **22 %** étaient incorporées et **3 %** étaient une coopérative.



Quelles sont les sources de financement mobilisées ?

Sources de financement mobilisées par les EA/participants pour démarrer leur entreprise



Qu'en est-il du financement ?

Quelques statistiques...

Les EA ont obtenu du financement grâce à une diversité de produits/programmes auprès de différents acteurs. Depuis leur démarrage, ils ont fait en moyenne 6 demandes de financement (toutes formes confondues).

Ils ont obtenu en moyenne 5 financements et 1 refus.

La moitié (50%) des demandes faites visait à obtenir une subvention; **90% de ces demandes ont été acceptées.**

27% des EA ont fait l'usage de services-conseils subventionnés pour la rédaction et/ou la révision de leur plan d'affaires en vue de faire une demande de financement.

83% ont financé eux-mêmes une partie de leurs achats (terre, bâtiments, équipements, etc.) à partir de leurs épargnes/fonds personnels.

37% ont bénéficié d'une forme d'aide (prêt, don) provenant de la famille/d'amis.

Lieu de production

Le choix du lieu de production peut constituer une étape critique en matière de besoin de financement.

68% des EA ont fait l'achat d'une terre.

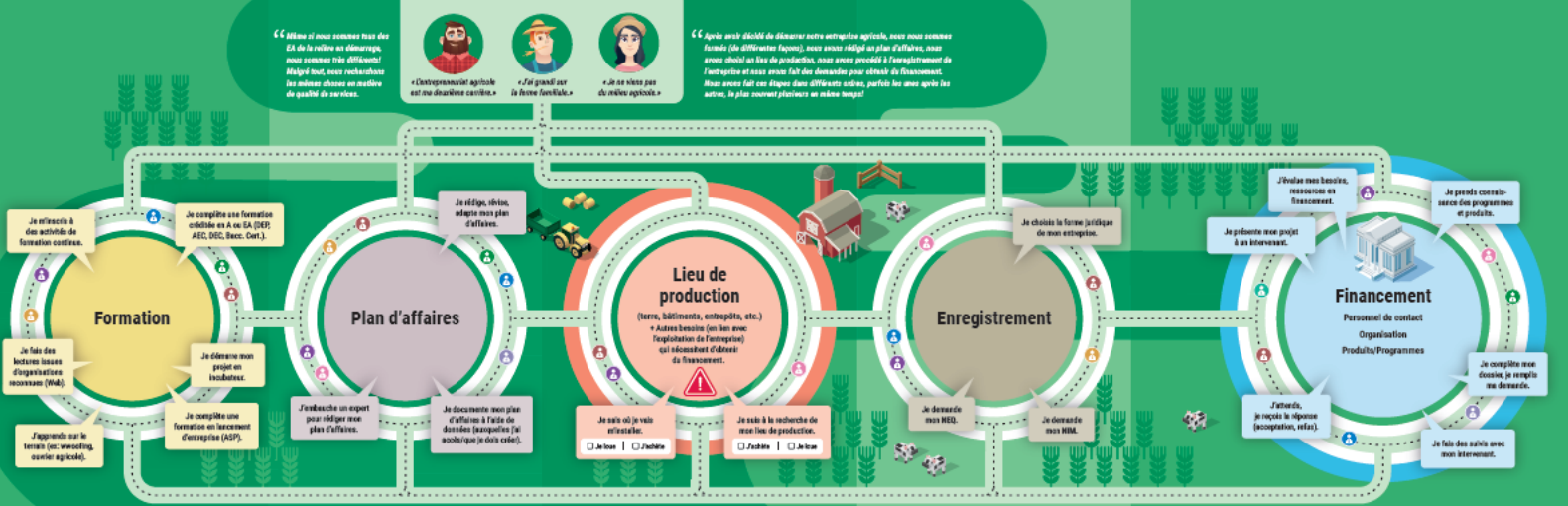
27% ont contracté un prêt hypothécaire résidentiel pour l'achat de leur terre.

17% ont démarré leur projet d'entreprise en incubateur et expriment avoir des besoins de financement moins élevés.

Présentation de la cartographie =>

Parcours de l'entrepreneur de la relève agricole en démarrage sous l'angle du financement

Les principales stations où s'arrête l'EA en démarrage et les actions qu'il peut/doit réaliser.



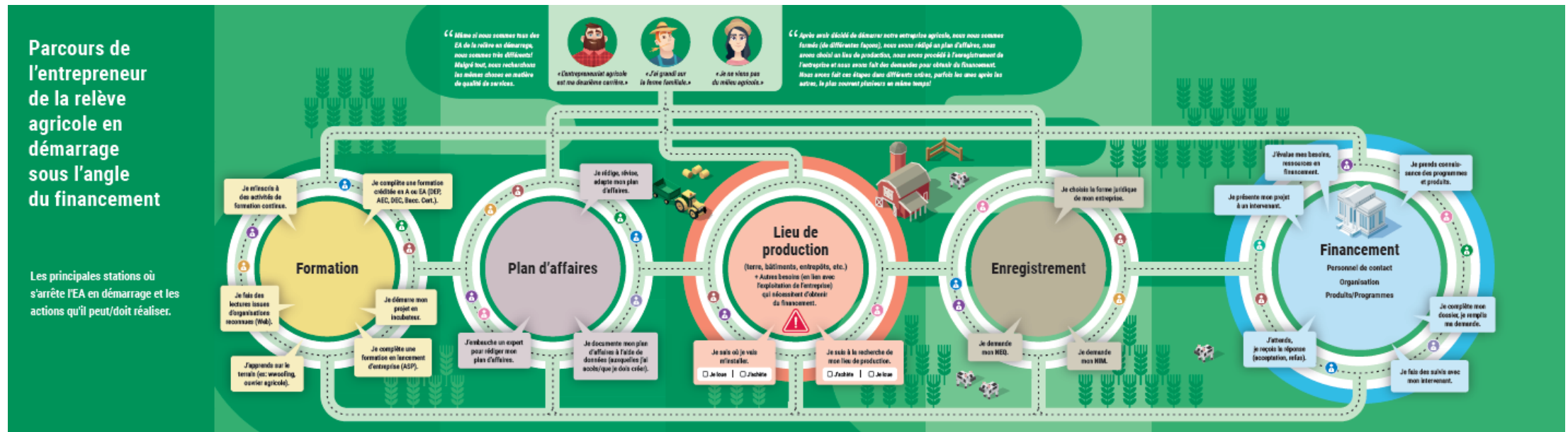
Les différentes composantes seront décrites dans les prochaines pages.

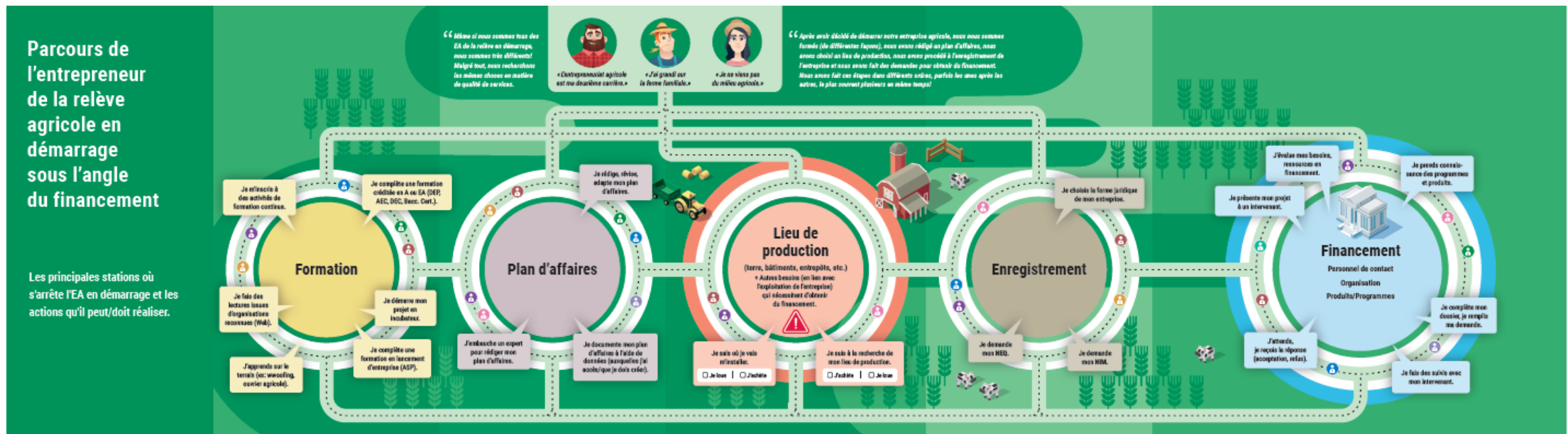
<p>Pensées de l'EA en démarrage au contact d'un acteur parmi ceux rencontrés (micro)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ma formation m'a permis de me sentir évalué et en confiance. Dans ma formation, j'ai été accompagné par des ressources spécialisées. J'ai été bien évalué, mes formations étaient là pour moi (et le sont toujours). Puisque j'ai suivi uniquement une formation qui s'adressait pas une spécialisation agricole, je n'ai pas réussi à acquiescer toutes les connaissances dont j'avais besoin. Certaines plateformes informationnelles (web) que j'ai consultées manquaient de clarté. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour compléter mon plan d'affaires, j'ai pu compter sur l'aide de formateurs et d'intervenants, ils étaient disponibles pour moi. J'ai eu accès à un gabarit très simple d'affaires. C'était un outil très complet pour produire son plan d'affaires. J'ai bénéficié de services-conseils personnalisés pour rédiger/élaborer mon plan d'affaires (en partie ou en totalité). C'était idéal! 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai trouvé facilement l'information sur le site du MAPAQ pour obtenir mon NIM. J'ai trouvé que le processus d'enregistrement était simple et rapide. J'ai pu tout faire en ligne. 	<p>Mon expérience avec l'intervenant est positive/négative car :</p> <ul style="list-style-type: none"> Il est très utile. Il était à l'aise en avoir mon dossier et il réfléchit pour m'expliquer des programmes sur lesquels je pu appliquer. Je le trouvais précis, c'est idéal. Il est très bon en recherche en personnel, en sa ferme. Je sais que je ne suis pas juste un numéro. Une approche humaine, c'est important pour moi. Il s'adapte à ma réalité d'EA. Il tient compte de mes disponibilités et habiletés de mon entreprise quand je le consulte. Il connaît bien ses produits/programmes. Il est capable de répondre à toutes mes questions. Il n'a probablement jamais vu les plans de ma ferme. Il se comprend pas de quoi je lui parle. Il est content que je produis des produits : <ul style="list-style-type: none"> Il doit vérifier auprès de son supérieur et ça change les délais. Il n'a pu valider mon dossier avant que je n'aie pu le faire. 	<p>Mon expérience avec l'organisation est positive/négative car :</p> <ul style="list-style-type: none"> J'ai obtenu une réponse en quelques jours et avec eux, ce n'est pas compliqué. Quand j'ai présenté mon projet, j'ai senti que j'ai fait bien de moi et que mon projet était pas infirmement pour eux. Je change mon dossier d'intervenant et je n'ai rien pu leur faire. C'est difficile de faire le suivi de mon dossier. Avec eux, les délais d'attente sont très longs et personne ne nous tient informés. Il faut que je les relance moi-même. J'ai dû attendre des mois avant de savoir si ma demande était acceptée. Avec cette organisation, c'est tellement long et compliqué. Il y a tellement de personnes à travers à remplir. J'ai l'impression que je travaille autant que ceux employés quand je dois leur demander du financement. C'est pénible et lassant. Les réponses pour déposer une demande ne sont pas toujours claires. Ça doit qu'il manque toujours de quoi que je dois envoyer. C'est vraiment stressant d'être attendu. J'ai eu une mauvaise surprise quand j'ai appris certains des critères qui déterminent le montant de ma subvention. J'ai eu seulement en faire ma demande.
<p>Émotions ressenties par l'EA</p>	<p>Motivé</p> <p>Chances Contient Stimulé En sécurité Ultra-ambition Excité Contient</p> <p>Moi à l'aise Incertain</p>	<p>Confiant</p> <p>À l'aise Bien évalué C'était idéal Mérité Confiant Fier</p> <p>Déçu Pas à l'aise Stressé</p>	<p>Découragé</p> <p>Stressé</p> <p>Peur de perdre la terre</p> <p>Compte Coup de cœur Supporté Évalué</p>	<p>Neutre</p> <p>Confiant Satisfait</p> <p>Confus Fatigué Frustré Stressé NIM</p>	<p>Aidé</p> <p>Satisfait</p> <p>Comme une poche pas de vide Insécure C'était tout Découragé Manque de confiance</p> <p>Évalué Contient Répondit Contient À l'aise Contient Bien accueilli Ça t'est bien passé</p>
<p>Pensées de l'EA dans le cadre des interactions se produisant au sein de l'écosystème de service (meso, spécifique au volet financement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> À l'incubateur, j'ai accès à un intervenant et il me guide dans les différents étapes de mon démarrage (ils ont été avec le MAPAQ, ce point est NIM, le STA aussi, il y a des services-conseils, etc.) Quand j'ai lu sur le site de l'incubateur que j'avais le droit à une subvention à la fin de ma formation, je me suis inscrit. Pour moi c'était un subvention! Dans ma formation, j'ai différents intervenants qui viennent présenter leurs services. Ça faisait un peu contact avec eux, ça les a rendus plus accessibles, c'était comme plus humain. Comme ça je sentais à quelle personne m'adresser. Ma formation m'a servi à monter mon plan d'affaires graduellement. C'était le modèle final que je devais présenter à la fin de mon cours. Ça se faisait bien. J'avais travaillé sur des formes partielles dans le monde et j'avais étudié même si ce n'était pas en agriculture ou en gestion. Malgré ça, mes acquis n'ont pas été reconnus. C'est décevant. 	<ul style="list-style-type: none"> Quand j'ai travaillé mon plan d'affaires dans le but de soumettre une demande de financement, je devais j'insérer des données sur la production. J'ai eu beaucoup de problèmes à adapter à mon compte et ça ne pouvait pas être pris en compte. C'était l'effet d'effrayeur de documenter ça. Après avoir étudié le plan d'affaires pour obtenir du financement : Quand j'ai présenté mon plan d'affaires pour ma demande de financement, on m'a demandé de faire valider mes chiffres par un professionnel. J'ai fait l'affaires avec un expert d'un service-conseil. Ça a donné de la crédibilité à mon plan d'affaires. Certaines organisations n'ont pas accepté le modèle de plan d'affaires que j'avais utilisé. C'était vraiment lourd de devoir le réviser/adapter à chaque demande. On a eu accès à une opportunité et on a fait une offre d'achat sur une terre. En même temps, on devait (ré)analyser notre plan d'affaires en prévision de notre demande de financement. Ça a embrouillé un expert pour nous aider, c'était de l'aide subventionnée aussi pour nous aider à la subvention. Il faut être enregistré. On a dû créer une entreprise puis on a demandé notre NIM. Tout ça pour compléter notre plan d'affaires pour obtenir notre financement. On était stressé. 	<ul style="list-style-type: none"> Le vendeur (le propriétaire de la terre) était confiant, il connaissait les détails des procédures de financement et il a accepté d'être le plus accessible possible. Quand ce n'est pas à chercher cette terre, on a parlé tout le monde qui connaissait, ce a été des annonces partielles, ce a été beaucoup de visites. À la fin, on était venus à aller copier chez des producteurs locaux et les terres n'étaient pas à vendre pour leur demander s'ils voulaient nous vendre une partie. Ça a pris tellement de temps car ils n'ont pas, ils n'ont pas. Alors quand on a trouvé une terre qui répondait à nos besoins, on a tout de suite signé une offre d'achat. On a demandé du financement mais le délai d'attente était beaucoup trop long. Dans le contexte de COVID, ça pouvait être une offre d'achat, on avait peut-être la terre! <p>Ceci est un lieu de production amène les EA à travailler dans le système de financement de différents façons et à différents rythmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> À l'incubateur, il y a beaucoup de choses et de coûts associés qui n'ont pas à payer. Ça coûte beaucoup plus cher que d'être un entrepreneur. Ça a été un élément clé dans mon choix de travailler là. Pour l'achat de ma terre, je suis passé par un prêt hypothécaire résidentiel, conventionnel. C'était simple, ça n'est pas comme d'importe quel emprunt : j'avais une bonne note de crédit et ça a passé. Même si les taux étaient très élevés, c'était une option simple pour moi. 	<p>Il existe une relation étroite entre l'obtention d'un NIM et celle de certains financements. Cela peut représenter un défi pour des raisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le NIM, tout que ça ne pas ça, ça a été grand-chose qui débouche dans les subventions, dans l'aide, dans l'accompagnement. Moi, avec ma production (pigeons, pommes, gibier), je ne pourrais pas produire dans l'industrie donc je ne pourrais pas faire les 5000\$ par année mon NIM. J'ai dû attendre de travailler dans mon plan d'affaires pour pouvoir obtenir mon NIM. J'ai rencontré un problème : je ne pourrais pas ouvrir mon dossier parce que je n'avais pas de production, mais je n'avais pas de production parce que je n'avais pas de dossier. C'était comme ça dans les emplois de base sans le, si l'emploi, de dire si je ne pour pas avoir le poste que ça me prend A, plus pour avoir A, ça me prend B. Ça me faisait capoter! 	<p>Devant l'offre globale de produits/programmes de financement et leurs modalités de gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> J'ai eu accès à du financement agricole mais aussi à du financement pour le démarrage de mon entreprise, tout court. J'ai été surpris de voir tout ça qui était disponible. Dans ma formation, un intervenant me avait été expliqué les prérequis pour pouvoir appliquer au STA. Donc, avant de démarrer, on a travaillé comme ça en agriculture. Après, on a pu demander du financement et ça a été comme ça. J'ai eu accès à une subvention pendant presque toute l'année. Ça n'est vraiment idéal! L'intervenant a été très utile que ça n'a pu parce qu'il m'expliquait le fonctionnement de programmes d'autres organisations que la sienne. Je l'ai vraiment apprécié. Dans notre demande de financement pour l'achat de la terre, il y avait différentes subventions qui étaient partielles de notre plan d'affaires. Mais ces subventions n'ont pas été acceptées. Ils nous demandent de nous inscrire au STA, ce n'est comme ça. J'ai eu accès à une subvention pendant presque toute l'année. Ça n'est vraiment idéal! J'avais travaillé sur des formes partielles dans le monde et j'avais étudié même si ce n'était pas en agriculture ou en gestion. Malgré ça, mes acquis n'ont pas été reconnus. C'est décevant. J'avais travaillé sur des formes partielles dans le monde et j'avais étudié même si ce n'était pas en agriculture ou en gestion. Malgré ça, mes acquis n'ont pas été reconnus. C'est décevant. J'avais travaillé sur des formes partielles dans le monde et j'avais étudié même si ce n'était pas en agriculture ou en gestion. Malgré ça, mes acquis n'ont pas été reconnus. C'est décevant.
<p>Différents facteurs contextuels dans lesquels s'insère le parcours étudié (macro)</p>	<p>Accessibilité élargie des formations grâce à une offre en ligne.</p>				<ul style="list-style-type: none"> Le COVID a donné accès à des programmes supplémentaires d'aide financière pour les EA. En comparaison avec les autres provinces (et pays), l'aide de financement dans le secteur agricole est parce comme étant plus grande au Québec. La plénitude de main-d'œuvre qui affecte tous les secteurs d'activités peut expliquer le nombre de personnel dans les organisations.
<p>Expérience globale</p>	<p>Je me sens quand même satisfait dans l'ensemble parce que même si ça ne s'est pas toujours bien passé, au final, j'ai obtenu du financement.</p>				

À partir des différentes expériences qui nous ont été présentées, nous avons identifié 3 « profils » au sein de notre échantillon :

- L'entrepreneuriat agricole est ma deuxième carrière;
- J'ai grandi sur la ferme familiale;
- Je ne suis pas du milieu agricole.

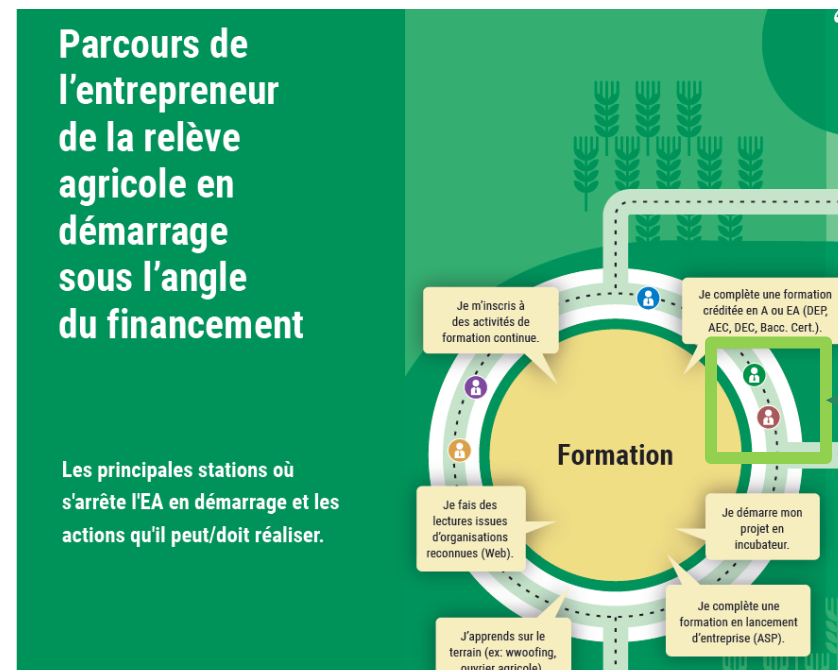
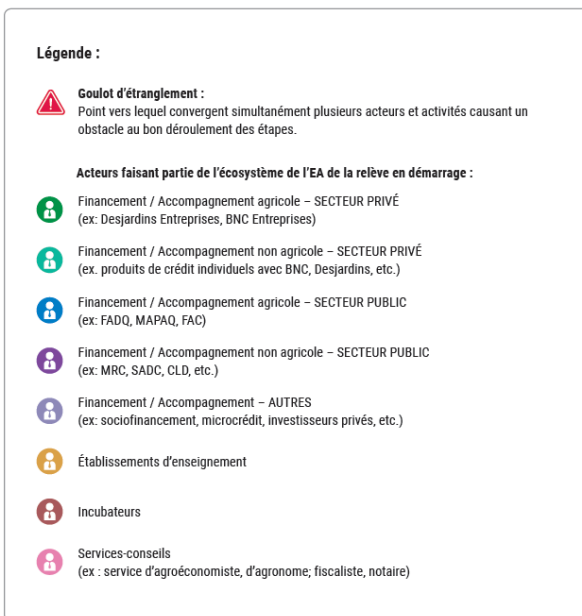
Ces profils ne sont pas mutuellement exclusifs; un EA peut à la fois avoir grandi dans le milieu agricole et avoir démarré son entreprise en tant que deuxième carrière (après avoir travaillé dans un autre secteur pendant un certain temps). Selon ces « profils », les EA ont accès à différentes ressources (financières, matérielles, connaissances) lorsqu'ils débutent leur parcours de démarrage.





Chacun des parcours individuels comportait plusieurs étapes, lesquelles pouvaient différer d'un participant à un autre. Néanmoins, nous avons identifié 5 grandes étapes qui étaient communes à tous les parcours. Toutefois, puisqu'elles n'étaient pas exécutées dans le même ordre par tous et qu'elles impliquaient plusieurs allers-retours, nous avons plutôt utilisé le terme « station » pour désigner ces étapes. Le parcours est donc constitué de 5 grandes stations : la formation; le plan d'affaires; le lieu de production; l'enregistrement; le financement.

Les petits chemins passant d'une station à une autre montrent que le parcours n'est pas linéaire ; l'EA peut s'arrêter et retourner plus d'une fois à une même station et réalise plusieurs actions (appartenant à différentes stations) en même temps.



À chacune des stations figurent de petites icônes qui réfèrent à la légende se trouvant à gauche de la cartographie.

Cette légende présente les différents acteurs (les organisations) qui font partie de l'écosystème de service (plus spécifique au volet financement) de l'EA durant son parcours de démarrage. Les acteurs que nous avons inventoriés grâce à vos récits ont été classés en différentes catégories génériques (accompagnées d'exemples entre parenthèses pour chacune de ces catégories). Lorsque la bulle de la couleur d'un acteur particulier se retrouve à une station, cela signifie que l'EA peut avoir un contact plus ou moins prolongé avec cet acteur. Par exemple, à la station de la formation, l'EA qui complète un DEP ou un DEC (dans un programme lié à l'agriculture) peut être en contact avec un représentant d'une institution financière qui vient parler des financements offerts aux futurs entrepreneurs. Nous faisons état de ce contact grâce à la présence de l'icône de couleur vert foncé.

La prise en compte de l'écosystème de service permet d'avoir une vision d'ensemble et plus près de la réalité de l'EA, allant ainsi au-delà des seules interactions avec un acteur en particulier. Cette analyse de niveau « méso » permet de voir comment les différents acteurs de l'écosystème interagissent (ou non!) entre eux et ce qui en résulte en termes d'expérience vécue.

La cartographie contient des informations présentées par ligne :

La station ainsi que les différentes actions que l'EA peut/doit poser lorsqu'il s'y arrête.

Ce que l'EA pense/perçoit lorsqu'il est en interaction avec une seule organisation, comment il expérimente son expérience de service. (Niveau micro)

Comment l'EA se sent lorsqu'il est à cette station, les émotions qu'il vit.

Ce que l'EA pense/perçoit lorsqu'il prend en compte les interactions qui se produisent entre les acteurs au sein de l'écosystème de service (la communication entre les acteurs, la cohérence et la complémentarité entre leurs offres de service). (Niveau meso)

Les éléments contextuels et environnementaux qui affectent l'expérience de l'EA. (Niveau macro)

Parcours de l'entrepreneur de la relève agricole en démarrage sous l'angle du financement

Les principales stations où s'arrête l'EA en démarrage et les actions qu'il peut/doit réaliser.



Pensées de l'EA en démarrage au contact d'un acteur parmi ceux rencontrés (micro)

- Ma formation m'a permis de me sentir outillé et en confiance.
- Dans ma formation, j'ai été accompagné par des ressources spécialisées.
- J'ai dû être escoré, mes formateurs étaient là pour moi (et le sont toujours).
- Parce que j'ai suivi uniquement une formation qui n'excluait pas une spécialisation agricole, je n'ai pas réussi à acquérir toutes les connaissances dont j'avais besoin.
- Certaines plateformes informatisées (web) que j'ai consultées manquaient de clarté.

Émotions ressenties par l'EA



Pensées de l'EA dans le cadre des interactions se produisant au sein de l'écosystème de service (meso, spécifique au volet financement)

- À l'incubateur, j'ai accès à un internet et il me guide dans les différents étapes de mon démarrage (tu dois aller voir le MAJAN, ça prend un H16, le STA online, il y a des services-conseils, etc.)
- Formes sous lesquelles le volet de financement fait partie de cette étape:
 - Quand j'ai lu sur le site de l'école que j'avais le droit à une subvention à la fin de ma formation, je me suis inscrit. Pour moi c'était un subterfuge.
 - Dans ma formation, y a différents intervenants qui viennent présenter leurs services. Ça faisait un premier contact avec eux, ça les a rendus plus accessibles, c'était comme plus humains. Comme ça je savais à quelle personne m'adresser.
 - Ma formation m'a servi à me motiver moi-même plus d'affaires graduellement. C'était le meilleur point qu'on devait présenter à la fin de mon cours. Ça se faisait bien.
 - J'avais travaillé sur des fermes partout dans le monde et j'avais dû être même si ce n'était pas en agriculture ou en gestion. Malgré ça, mes besoins n'ont pas été reconnus. C'est décevant.

Différents facteurs contextuels dans lesquels s'insère le parcours étudié (macro)

- Accessibilité élargie des formations grâce à une offre en ligne.

Expérience globale

Elle contient également des colonnes :

La cartographie doit être lue par colonne. Il y a 5 colonnes, chacune représentant l'une des 5 stations du parcours.

Par exemple, toutes les informations sous la forme ronde identifiée « Formation » réfèrent à l'expérience des EA lorsqu'ils se « forment » en agriculture/entrepreneuriat.

L'expérience globale résume la satisfaction de l'EA lorsqu'il prend en compte l'ensemble de son parcours.

Particularités de la station « Lieu de production »

À la station du « lieu de production » (qui inclut aussi l'accès aux bâtiments, équipements nécessaires à l'entreprise), il n'y a pas de « Pensées » au niveau micro. Elle représente l'ensemble des besoins qui amènent les EA à demander du financement.

Particulièrement pour les EA ayant fait l'achat d'une terre, cette station sert de carrefour à l'intérieur duquel plusieurs acteurs peuvent converger en même temps. L'EA est aussi appelé à réaliser simultanément des actions appartenant aux autres stations (par exemple : obtenir un NIM pour être éligible aux services subventionnés d'un agroéconomiste qui révis/approuve le plan d'affaires afin que celui-ci fasse l'objet d'une demande de financement). Les pensées/perceptions du niveau meso deviennent alors très importantes dans l'expérience vécue par l'EA.

Notamment, l'interaction entre les différents acteurs pouvaient se traduire en un résultat positif ou négatif, créant alors un goulot d'étranglement (un blocage).



Goulot d'étranglement

Légende :



Goulot d'étranglement :

Point vers lequel convergent simultanément plusieurs acteurs et activités causant un obstacle au bon déroulement des étapes.

Acteurs faisant partie de l'écosystème de l'EA de la relève en démarrage :



Financement / Accompagnement agricole – SECTEUR PRIVÉ
(ex: Desjardins Entreprises, BNC Entreprises)



Financement / Accompagnement non agricole – SECTEUR PRIVÉ
(ex: produits de crédit individuels avec BNC, Desjardins, etc.)



Financement / Accompagnement agricole – SECTEUR PUBLIC
(ex: FADQ, MAPAQ, FAC)



Financement / Accompagnement non agricole – SECTEUR PUBLIC
(ex: MRC, SADC, CLD, etc.)



Financement / Accompagnement – AUTRES
(ex: sociofinancement, microcrédit, investisseurs privés, etc.)



Établissements d'enseignement



Incubateurs



Services-conseils
(ex : service d'agroéconomiste, d'agronome; fiscaliste, notaire)

Sommaire des constats

🔍 **Les EA de la relève en démarrage interrogés présentent des profils diversifiés.** Ils diffèrent quant au stade de leur cycle de vie (expérience de travail antérieure et formation), leur niveau de socialisation à l'écosystème agricole, l'accès aux ressources (p.ex. financières, matérielles) et le degré d'avancement de leur projet entrepreneurial.

🔍 **Cette diversité des profils rend le point d'entrée dans le parcours de même que le parcours lui-même très hétérogènes.** Au contraire d'une séquence typique d'étapes qui serait bien définie, les EA doivent plutôt réaliser une multitude d'activités simultanément, conjuguant le démarrage de leur entreprise (dont le financement) à celui de la production. Le parcours est donc composé de différentes stations où les EA s'arrêtent de façon itérative (tel que montré dans le schéma du parcours client).

🔍 L'aspect relationnel occupe une place importante **dans l'expérience vécue. Dans l'ensemble du parcours, les intervenants jouent en effet un rôle clé et peuvent faire la différence entre une expérience de service positive ou négative** que ce soit par :

- leur niveau de compétences (maîtrise du secteur agricole et des programmes/ produits de financement);
- leur capacité à faire preuve d'empathie (sensibilité à la réalité de l'EA);
- leur disposition à orienter plus largement les EA au sein de l'écosystème.

🔍 **Les EA considèrent l'écosystème dans sa globalité, combinant les produits, programmes et services offerts (formation, accompagnement, financement) par les différents acteurs (publics/privés, spécialisés ou non en agricole).** Compte tenu de l'interdépendance des acteurs au sein d'un écosystème, un mauvais arrimage entre eux constitue un obstacle à l'avancement du projet entrepreneurial de l'EA puisque ce dernier doit alors multiplier les efforts pour assurer la coordination nécessaire. Cela peut parfois entraîner des blocages importants, par exemple lorsque survient le goulot d'étranglement qui peut être observé à l'achat d'une terre et de son financement.

🔍 **Les formulaires** (qui sont considérés trop nombreux, longs à compléter et complexes) **et les (longs) délais de traitement** des demandes de financement constituent des irritants majeurs.



En somme, la recherche de financement dans le cadre du démarrage apparaît bien souvent comme un processus exigeant et marqué par le stress.

Sommaire des recommandations

À l'interne de chaque organisation (niveau micro) :



Sensibiliser et former les intervenants en contact avec les EA en termes de :

- Connaissances du secteur agroalimentaire, des productions émergentes, de la création d'entreprise et de l'offre de financement.
- Relation client (p.ex. connaissances en lien avec la qualité de service et sa mise en œuvre, savoir cerner les attentes des EA et adapter sa prestation, être sensible à ce que vit l'EA en démarrage dont la composante « stress », être au fait du parcours dans sa globalité).



Améliorer les communications : veiller à ce que les informations destinées aux clients actuels et futurs soient complètes, aisément compréhensibles, uniformes d'un point de contact à un autre et faciles d'accès de sorte à assurer la continuité dans les services et dans la relation que l'organisation entretient avec l'EA.



Optimiser les processus internes, que ce soit pour réduire les délais de traitement ou le nombre de formulaires requis pour effectuer une demande ou un suivi de dossier.

De façon concertée au sein de l'écosystème (niveau méso) :



Afin de **faciliter la circulation de l'information**, favoriser la connaissance des acteurs entre eux, des rôles occupés par chacun et de l'ensemble des services, programmes et produits offerts dans l'écosystème.



Dans l'optique d'**améliorer la cohérence et la fluidité du parcours global**, voir à éliminer ou à diminuer les obstacles et à accroître la collaboration entre les acteurs. À terme, cela permettrait aux EA de concentrer leurs efforts sur le démarrage.



Devant l'hétérogénéité de cette clientèle, **amorcer une réflexion sur les opportunités d'améliorer globalement** l'offre de produits, programmes et services de l'écosystème. En particulier, il serait intéressant de porter une attention particulière à la **segmentation** lors des futures collectes de données permettant d'alimenter de telles réflexions (p.ex. études de marché, évaluations de programmes, tests utilisateurs).



Selon vous, quel serait le service idéal?

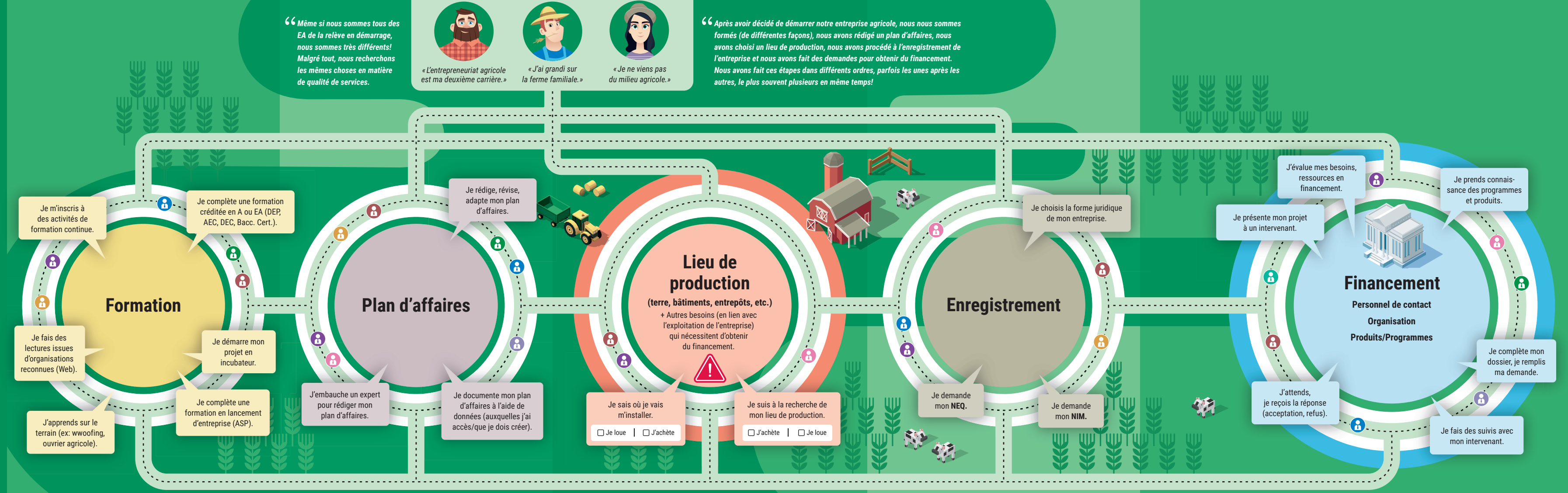
Outre ceux qui considèrent avoir reçu, en tout ou en partie, un tel service de la part de l'un ou de l'ensemble des acteurs rencontrés, les EA interrogés auraient souhaité :

- 1. Consulter un site web regroupant l'ensemble des informations pertinentes à leur situation (p.ex. la liste des acteurs et leur rôle respectif, les étapes à franchir);**
- 2. Avoir l'aide d'un intervenant pour les guider et les accompagner dans l'ensemble de l'écosystème et du parcours.**

En somme, les deux attentes exprimées en réponse à cette question sur le « service idéal » s'apparentent, à première vue, aux services offerts par les conseillers en relève du MAPAQ. Ceci laisse croire qu'en dépit du grand nombre d'intervenants rencontrés par les EA tout au long du parcours, ils n'ont pas tous convergé vers un conseiller relève. Peut-être n'ont-ils pas été informés de l'existence du service. Les recommandations portant sur l'écosystème représentent une façon de pallier cette situation.

Parcours de l'entrepreneur de la relève agricole en démarrage sous l'angle du financement

Les principales stations où s'arrête l'EA en démarrage et les actions qu'il peut/doit réaliser



« Même si nous sommes tous des EA de la relève en démarrage, nous sommes très différents! Malgré tout, nous recherchons les mêmes choses en matière de qualité de services. »

« L'entrepreneuriat agricole est ma deuxième carrière. »

« J'ai grandi sur la ferme familiale. »

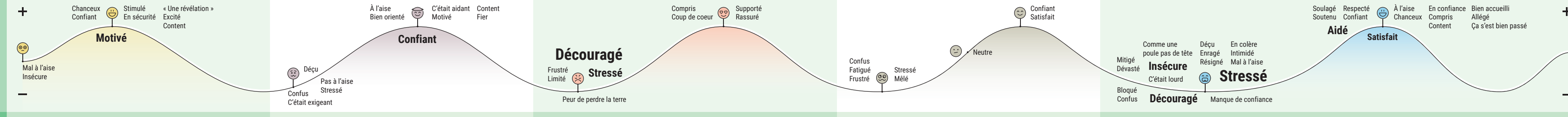
« Je ne viens pas du milieu agricole. »

« Après avoir décidé de démarrer notre entreprise agricole, nous nous sommes formés (de différentes façons), nous avons rédigé un plan d'affaires, nous avons choisi un lieu de production, nous avons procédé à l'enregistrement de l'entreprise et nous avons fait des demandes pour obtenir du financement. Nous avons fait ces étapes dans différents ordres, parfois les unes après les autres, le plus souvent plusieurs en même temps! »

Pensées de l'EA en démarrage au contact d'un acteur parmi ceux rencontrés (micro)

- + Ma formation m'a permis de me sentir outillé et en confiance.
- + Dans ma formation, j'ai été accompagné par des ressources spécialisées.
- + J'ai été bien encadré, mes formateurs étaient là pour moi (et le sont toujours).
- Puisque j'ai suivi uniquement une formation qui n'incluait pas une spécialisation agricole, je n'ai pas réussi à acquérir toutes les connaissances dont j'avais besoin.
- Certaines plateformes informationnelles (web) que j'ai consultées manquaient de clarté.
- + Pour compléter mon plan d'affaires, j'ai pu compter sur l'aide de formateurs et d'intervenants, ils étaient disponibles pour moi.
- + J'ai eu accès à un gabarit très simple à utiliser. C'était un outil très complet pour produire un bon plan d'affaires.
- + J'ai bénéficié de services-conseils subventionnés pour rédiger/réviser mon plan d'affaires (en partie ou en totalité). C'était aidant!
- + J'ai trouvé facilement l'information sur le site du MAPAQ pour obtenir mon NIM.
- + J'ai trouvé que le processus d'enregistrement était simple et rapide.
- + J'ai pu tout faire en ligne.
- Mon expérience avec l'intervenant est positive/négative car :**
- + Il est mon allié. Il m'aide à faire avancer mon dossier et il m'écrit pour m'informer des programmes sur lesquels je peux appliquer. Je le trouve proactif, c'est aidant.
- + Il est venu me rencontrer en personne, sur ma ferme. Je sens que je ne suis pas juste un numéro. Une approche humaine, c'est important pour moi.
- + Il s'adapte à ma réalité d'EA. Il tient compte de mes disponibilités et j'obtiens des réponses rapidement quand je le contacte.
- + Il connaît bien ses produits/programmes. Il est capable de répondre lui-même à mes questions.
- Il n'a probablement jamais mis les pieds sur une ferme. Il ne comprend pas de quoi je lui parle.
- **Il ne connaît pas ses programmes/ses produits :**
 - Il doit vérifier auprès de son supérieur et ça allonge les délais.
 - Il m'a induit en erreur alors je n'ai pas eu le financement que je pensais obtenir.
- Il n'a pas pris le temps de lire mon plan d'affaires. Ça se voit aux questions qu'il me pose.
- Il n'est pas disponible quand moi je le suis et il m'appelle quand je travaille dans le champ.
- Mon expérience avec l'organisation est positive/négative car :**
- + J'ai obtenu une réponse en quelques jours et avec eux, ce n'est pas compliqué.
- Quand j'ai présenté mon projet, j'ai senti que j'ai fait rire de moi et que mon projet n'était pas intéressant pour eux.
- Je change souvent d'intervenant et je n'en suis pas informé. C'est difficile de faire le suivi de mon dossier.
- Avec eux, les délais d'attente sont très longs et personne ne nous tient informés. Il fallait que je les relance moi-même. J'ai dû attendre des mois avant de savoir si ma demande était acceptée.
- Avec cette organisation, c'est tellement long et compliqué. Il y a tellement de paperasse à lire et à remplir, j'ai l'impression que je travaille autant que leurs employés quand je dois leur demander du financement. C'est pénible et lassant.
- L'organisation dit qu'elle est là pour aider les jeunes EA mais elle ne tient pas ses promesses.
- Les exigences pour déposer une demande ne sont pas toujours claires. On dirait qu'il manque toujours de quoi que je dois envoyer. C'est frustrant autant d'allers-retours.
- J'ai eu une mauvaise surprise quand j'ai appris certains des critères qui déterminent le montant de ma subvention. Je l'ai su seulement en faisant ma demande.

Émotions ressenties par l'EA



Pensées de l'EA dans le cadre des interactions se produisant au sein de l'écosystème de service (meso, spécifique au volet financement)

- + À l'incubateur, j'ai accès à un intervenant et il me guide dans les différentes étapes de mon démarrage (tu dois aller voir le MAPAQ, ça prend un NIM, le STA existe, il y a des services-conseils, etc.)
- Formes sous lesquelles le volet du financement fait partie de cette étape:**
- + Quand j'ai lu sur le site de l'école que j'avais le droit à une subvention à la fin de ma formation, je me suis inscrit. Pour moi c'était un nobrainier!
- + Dans ma formation, y a différents intervenants qui venaient présenter leurs services. Ça faisait un premier contact avec eux, ça les a rendus plus accessibles, c'était comme plus humain. Comme ça je savais à quelle personne m'adresser.
- + Ma formation m'a servi à monter mon plan d'affaires graduellement. C'était le livrable final qu'on devait présenter à la fin de mon cours. Ça se faisait bien.
- J'avais travaillé sur des fermes partout dans le monde et j'avais étudié même si ce n'était pas en agriculture ou en gestion. Malgré ça, mes acquis n'ont pas été reconnus. C'est décevant.
- Quand j'ai travaillé mon plan d'affaires dans le but de soumettre une demande de financement, je devais y inscrire des données sur la production. J'en ai trouvé mais elles n'étaient pas adaptées à mon contexte et ça ne pouvait pas être pris en compte. C'était l'enfer d'essayer de documenter ça.
- Au moment d'utiliser le plan d'affaires pour obtenir du financement :**
- + Quand j'ai présenté mon plan d'affaires pour ma demande de financement, on m'a demandé de faire valider mes chiffres par un professionnel. J'ai fait affaires avec un expert d'un service-conseil. Ça a donné de la crédibilité à mon plan d'affaires.
- Certaines organisations n'ont pas accepté le modèle de plan d'affaires que j'avais utilisé. C'était vraiment lourd de devoir le refaire/l'adapter à chaque demande.
- On a pu saisir une opportunité et on a fait une offre d'achat sur une terre. En même temps, on devait (re)travailler notre plan d'affaires en prévision de notre demande de financement. On a embauché un expert pour nous aider, c'était de l'aide subventionnée mais pour avoir accès à la subvention, il fallait s'être enregistrés. On a dû créer une entreprise puis on a demandé notre NIM. Tout ça pour compléter notre plan d'affaires pour obtenir notre financement. On était stressés.
- + Le vendeur (le propriétaire de la terre) était conciliant, il connaissait les délais des procédures de financement et il a accepté d'attendre plusieurs mois pour que la transaction soit complétée. C'était vraiment aidant.
- Quand on s'est mis à chercher notre terre, on a parlé à tout le monde qu'on connaissait, on a mis des annonces partout, on a fait beaucoup de visites. À la fin, on était rendus à aller cogner chez des producteurs même si leur terre n'était pas à vendre pour leur demander s'ils voulaient nous vendre une partie. Ça a pris tellement de temps ces démarches-là, on était découragés. Alors quand on a trouvé une terre qui répondait à nos besoins, on a tout de suite signé une offre d'achat. On a demandé du financement mais le délai d'attente était beaucoup trop long. Dans le contexte de Covid, ça pressait d'avoir une réponse, on avait peur de perdre la terre !
- L'accès au lieu de production amène les EA à entrer dans la sphère du financement de différentes façons et à différents rythmes:**
- + À l'incubateur, ils gèrent beaucoup de choses et de coûts auxquels je n'ai pas à penser. Ça allège beaucoup mes charges mentales et financières. Ça a été un élément décisif dans mon choix de m'établir là.
- + Pour l'achat de ma terre, je suis passé par un prêt hypothécaire résidentiel, conventionnel. C'était simple, ça s'est passé comme n'importe quel emprunt : j'avais une bonne cote de crédit et ça a passé. Même si les taux étaient moins intéressants, c'était une option simple pour moi.
- Il existe une relation étroite entre l'obtention d'un NIM et celle de certains financements. Cela peut représenter une difficulté dans certains cas:**
- Le NIM, tant que t'as pas ça, y a pas grand-chose qui déboule dans les subventions, dans l'aide, dans l'accompagnement. Moi, avec ma production (vignes, pommes, gibier), je ne pouvais pas produire dans l'immédiat donc je ne pouvais pas faire les 5000\$ pour avoir mon NIM. J'ai dû inclure du maraicher dans mon plan d'affaires pour pouvoir obtenir mon NIM.
- J'ai rencontré un problème : je ne pouvais pas ouvrir mon dossier parce que je n'avais pas de production, mais je n'avais pas de production parce que je n'avais pas de dossier. J'étais comme pris dans une espèce de boucle sans fin, un loophole, de dire « je ne peux pas avoir B parce que ça me prend A, pis pour avoir A, ça me prend B ». Ça me faisait capoter !
- Devant l'offre globale de produits/programmes de financement et leurs modalités de gestion:**
- + J'ai eu accès à du financement agricole mais aussi à du financement pour le démarrage de mon entreprise, tout court. J'ai été surpris de voir toute l'aide qui était disponible.
- + Dans ma formation, un intervenant nous avait bien expliqué les prérequis pour pouvoir appliquer sur le STA. Donc, avant de démarrer, on a travaillé comme ouvrier agricole. Après, on a pu demander du chômage et ça nous a permis d'avoir le STA, qui est comme un salaire assuré pendant presque toute l'année. Ça nous a vraiment aidé!
- + L'intervenant a même fait plus que sa job parce qu'il m'expliquait le fonctionnement de programmes d'autres organisations que la sienne. Je l'ai vraiment apprécié.
- Dans notre demande de financement pour l'achat de la terre, il y avait différentes subventions qui faisaient partie de notre plan d'affaires. Mais ces subventions-là sont comme devenues des conditions; ils nous disaient «On vous finance sur présentation d'une lettre de l'organisation X qui confirme que aurez sa subvention ». Là, on se retourne vers l'organisation X qui nous dit « Pour qu'on t'accorde la subvention, ça prend l'acte d'achat de la propriété ». Mais moi, j'ai besoin que ma demande de financement initiale soit acceptée pour pouvoir devenir propriétaire de la terre... C'était comme un cas de « L'œuf ou la poule ». C'était compliqué.
- Je devais supporter (ma production/mon élevage) en attendant d'avoir mes premiers revenus et ça impliquait beaucoup d'achats qui n'étaient pas couverts par mon prêt. J'avais besoin de me faire financer un fonds de roulement mais je n'avais pas beaucoup d'options, autres que le crédit. Je voyais que j'allais frapper un mur bientôt, c'était vraiment stressant.
- J'avais appliqué sur une subvention mais elle fonctionnait par remboursement de facture. Ça me prenait des liquidités pour pouvoir assumer les achats dans un premier temps et mes options pour ce genre de financement étaient limitées. Je me sentais un peu bloqué.

Différents facteurs contextuels dans lesquels s'insère le parcours étudié (macro)

- + Accessibilité élargie des formations grâce à une offre en ligne.
- Impact de la Covid sur la hausse des prix de l'immobilier en territoire rural.
- Accès difficile à un lieu de production dans un marché agressif (prix, rareté, répondant à différents besoins)
- + La Covid a donné accès à des programmes supplémentaires d'aide financière pour les EA.
- + En comparaison avec les autres provinces (et pays), l'offre de financement dans le secteur agricole est perçue comme étant plus grande au Québec.
- La pénurie de main-d'œuvre qui affecte tous les secteurs d'activités peut expliquer le roulement de personnel dans les organisations.

Expérience globale

Je me sens quand même satisfait dans l'ensemble parce que même si ça ne s'est pas toujours bien passé, au final, j'ai obtenu du financement.