

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



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



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...

L'échantillon final est composé de 46 EA représentant 41 entreprises agricoles.

♂ 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 créditede en agriculture (DEP, DEC, AEC, universitaire).

Situation géographique

Les entreprises étaient réparties plutôt uniformément entre les régions :

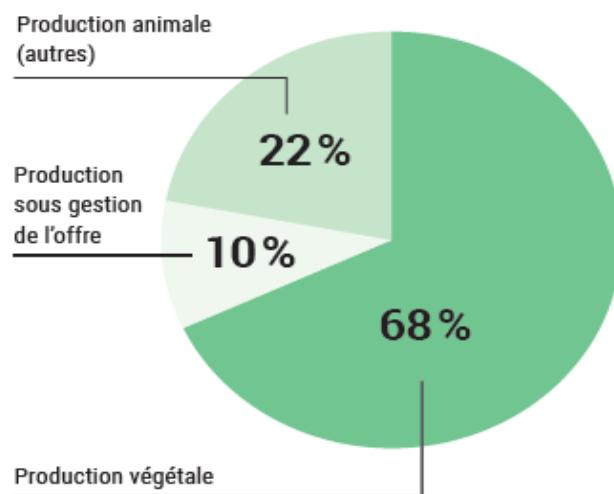
29 % en Outaouais, **34 %** dans le Bas-Saint-Laurent et **37 %** dans la Capitale-Nationale.

Types de production

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

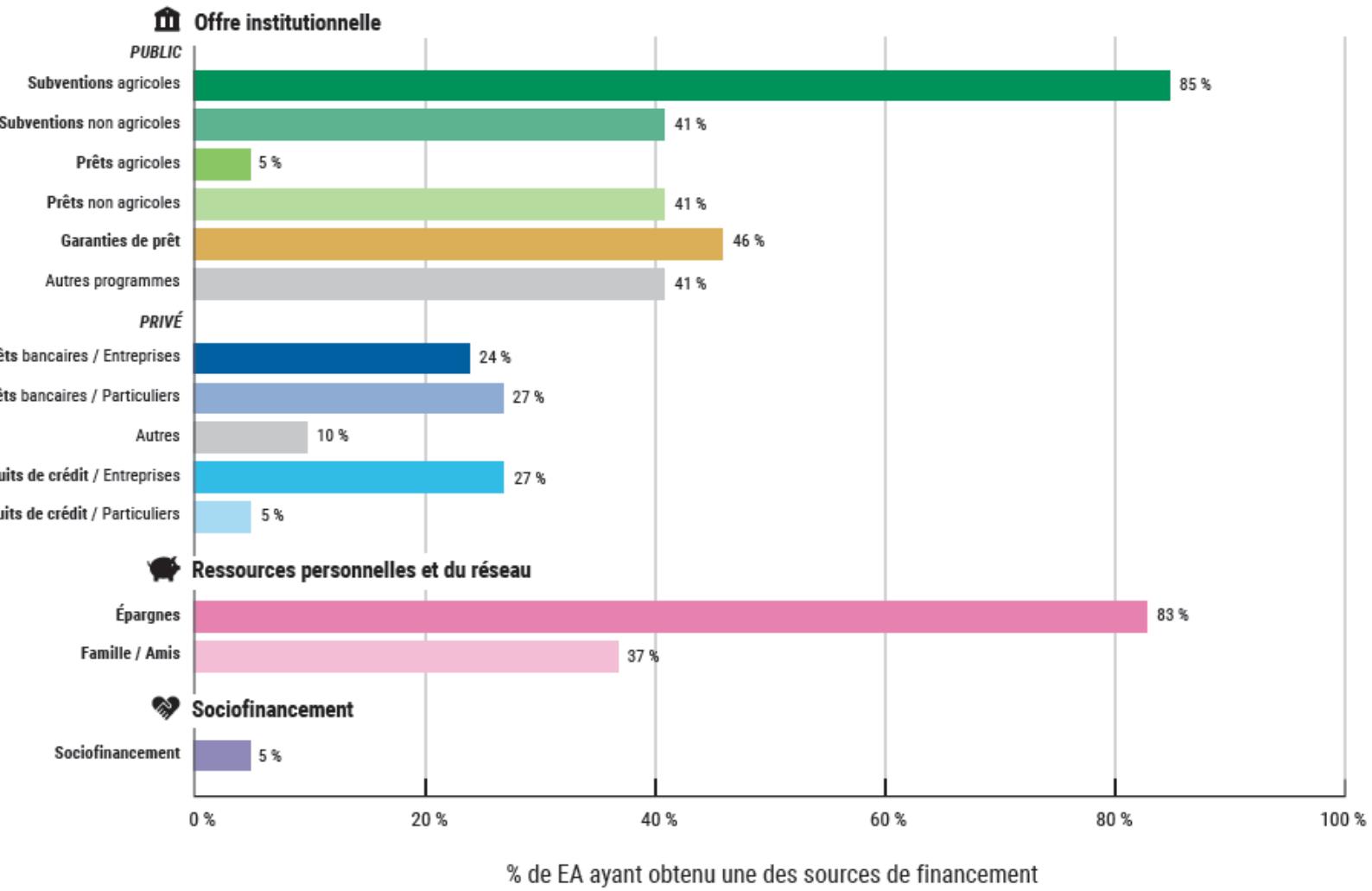
Formes juridiques

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.

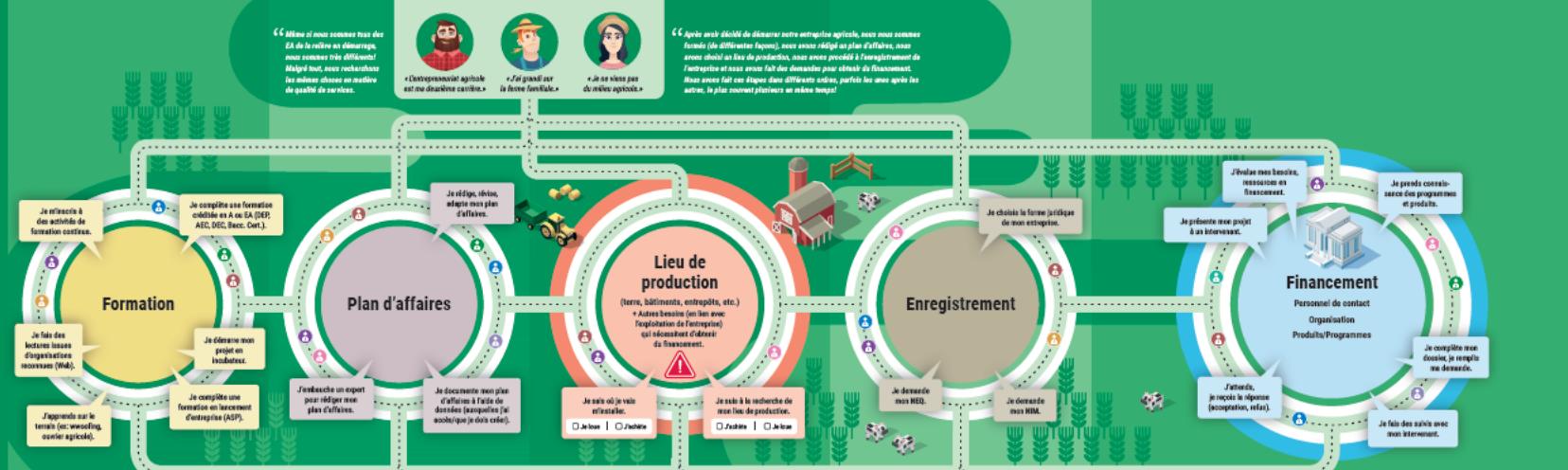
27% ont contracté un prêt hypothécaire résidentiel pour l'achat de leur terre.

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.



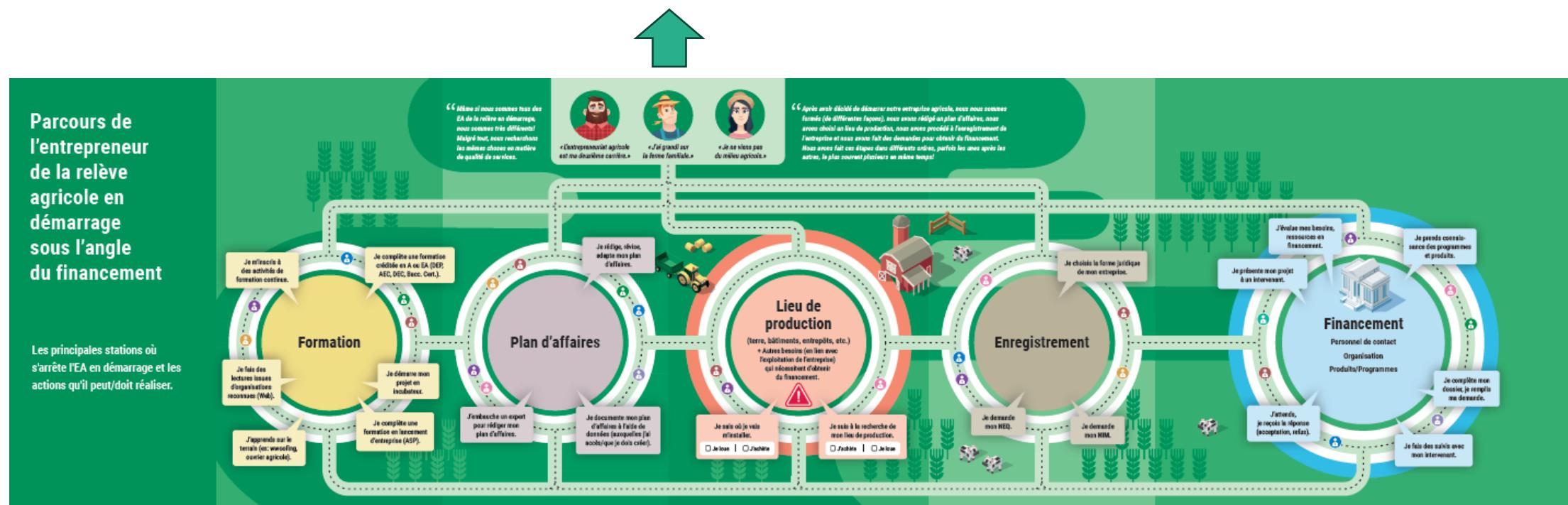
Les différentes composantes seront décrites dans les prochaines pages.

Pensées de l'EA en démarrage au contact d'un acteur parmi ceux rencontrés (micro)	<ul style="list-style-type: none"> + Ma formation m'a permis de me sentir qualifié et en confiance. + Dans ma formation, j'ai été accompagné par des ressources spécialisées. + J'ai déjà bien encadré, mes formateurs étaient là pour moi (et le sont toujours). + J'apprécie que ma formation soit une formation qui n'inclut pas une spécialisation particulière, 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. 	<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 guide très simple à utiliser. C'était un outil très complet pour un bon plan d'affaires. - J'ai bénéficié de services-conseils subventionnés pour rédiger/élaborer mon plan d'affaires (en partie ou en totalité). C'était aidant! 	<p>Émotions ressenties par l'EA</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Étage Emotionnel</th> <th>Description</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Motivé</td> <td>Chanceux / Curieux, Stressé / Inquiétée, « Une révolution » / Excité / Content</td> </tr> <tr> <td>Confiant</td> <td>À l'aise / Bien placé / Mûri, Confiant / Fier</td> </tr> <tr> <td>Découragé</td> <td>Fruité / Stressé, Peur de perdre le terrain</td> </tr> <tr> <td>Neutre</td> <td>Confus / Fatigué / Froid, Insecure / Mal à l'aise, Stressé / Méfiant</td> </tr> <tr> <td>Satisfait</td> <td>Soulagé / Respecté / Content, En confiance / Compétent, Aide / Bien encadré / Qui s'est bien passé</td> </tr> </tbody> </table>	Étage Emotionnel	Description	Motivé	Chanceux / Curieux, Stressé / Inquiétée, « Une révolution » / Excité / Content	Confiant	À l'aise / Bien placé / Mûri, Confiant / Fier	Découragé	Fruité / Stressé, Peur de perdre le terrain	Neutre	Confus / Fatigué / Froid, Insecure / Mal à l'aise, Stressé / Méfiant	Satisfait	Soulagé / Respecté / Content, En confiance / Compétent, Aide / Bien encadré / Qui s'est bien passé	<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> <p>Formes sous lesquelles le volet du financement fait partie de cette étape:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Quand j'arrive à un intervenant et il me guide dans les différentes étapes de mon débarquement (je dois aller voir la 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: <ul style="list-style-type: none"> + Quand j'arrive à l'heure le site de l'école que j'avais le droit d'use avec le reste de ma formation, je me suis inquiété. Pour moi c'était un souci. + Des personnes d'affaires et d'entrepreneurs qui venaient présenter leurs services. On faisait un peu de contact avec eux, ce qui a rendu plus accessible, c'était comme plus humain. Comme ça je savais à quelle personne m'adresser. - Ma formation m'a servie à monter mon plan d'affaires parfaitement. C'était le bonde fait qu'il faut démontrer à la fin de mon cours. Ça se faisait bien. - J'avais travaillé sur des formes passées dans le monde et j'avais écrit même si ce n'était pas un agriculteur ou un gérant. Malgré ça, mes acquis n'avaient pas été reconnus. C'est décevant. <p>Aspects positifs de la plan d'affaires pour obtenir du financement:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Quand j'ai travaillé mon plan d'affaires dans le but de trouver une demande de financement, je l'avais y inscrire dès la production. J'en ai trouvé trois elles n'étaient pas adaptées à mon contexte et ça ne pouvait pas être pris en compte. C'était l'effort d'enlever de documenter ça. - Quand le vendeur (le propriétaire de la terre) était conciliant, il nous enseignait les détails des procédures de financement et il a accepté d'adopter plusieurs modèles pour que la transaction soit complète. C'était vraiment aidant. <p>Aspects négatifs de la plan d'affaires pour obtenir du financement:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Quand j'ai présenté mon plan d'affaires au conseiller en 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 un résultat. - Certaines organisations n'ont pas accepté le modèle de plan d'affaires que j'avais utilisé. C'était vraiment laid de devoir le refaire/l'adapter à chaque demande. - On a pu avoir un rapport où il se fait une offre d'achat sur une terre. En même temps, on devait l'entrepreneur expliquer d'ailleurs en prévision de cette vente, il faisait cette entreprise. On a dû faire une entreprise puis ce n'est demandé sous NIM. Toute ce que peut prétendre notre financement. On était stressé. <p>Causes de la production vers les EA à l'heure du système de financement de différentes façons et à différentes rythmes:</p> <ul style="list-style-type: none"> + À l'écoullement, il gagne beaucoup de choses et de coûts associés qui ne sont pas à sa portée. Cela dépend de son secteur et de son environnement. Ce n'est pas un résultat que tout le monde peut avoir. - Pour faciliter la vente, je suis passé par un prêt hypothécaire résidentiel, conventionnel. C'était simple, il fait ses passes comme n'importe quel emprunt : l'avoir une bonne note de crédit et ça a passé. Même si les taux étaient moins intéressants, c'était une option simple pour moi. 	<ul style="list-style-type: none"> + J'ai trouvé facilement l'information sur le site de la MAPAQ pour obtenir mon NIM. - J'ai trouvé que le processus d'engagement était simple et rapide. - J'ai pu tout faire en ligne. 	<ul style="list-style-type: none"> + Mon expérience avec l'entrepreneur est positive/négative car : <ul style="list-style-type: none"> • Il n'est pas aidant, il n'aide pas à faire avancer mon dossier et il n'aide pas pour n'importe des programmes qu'importe je peux appliquer. Je le trouve presque, c'est détestant. • J'ai vu une personne se rencontrer avec moi. Je sens que je ne suis pas juste un numéro. Une approche humaine, c'est important pour moi. • Il a également été très aidant. J'ai donc compris de mes dispositifs et j'obtiens et j'obtiens des réponses rapidement quand je le contacte. • Il connaît bien son produit/service. Il est capable de répondre à ma question. • Il y a probablement jamais rien été mis à jour une forme, il ne comprend pas de quoi je lui parle. • Il me connaît pas ses programmes/sons produits : <ul style="list-style-type: none"> - Il doit vérifier auprès de son supérieur et ça éloigne les délais. - Il n'a pas envie alors je n'ai pas le financement que je pensais obtenir. - Il n'a pris pas le temps de lire mon plan d'affaires. Ça se voit aux questions qu'il me pose. - Il n'est pas disponible quand je le suis et il n'explique quand je travaille dans le champ. 	<p>Il existe une relation étroite entre l'obtention d'un NIM et celle de certains financements. Cela peut représenter une difficulté dans certains cas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le NIM, tant que l'on pas ça, y a pas grand-chose qui déboule dans les subventions, donc l'idée, dans l'accompagnement. Mais, avec ma production (vignes, pommes, gibier), je ne pouvais pas produire dans l'avenir. Je devais faire les 50000\$ pour avoir mon NIM. J'ai dû faire de nombreux choix pour pas plus d'argent pour pouvoir obtenir mon NIM. - J'ai rencontré un problème : je ne pouvais pas avoir mon dossier parce que je n'avais pas de protection, mais il n'y avait pas de protection parce que je n'avais pas de dossier. J'étais content pris dans une espèce de boucle sans fin, un hôpital de drame + je ne pas pas avoir B parce que ce ne 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 été surpris de l'ensemble des offres aussi à l'encadrement pour le démarrage de mon entreprise, tout court. - J'ai été surpris de voir toute l'offre qui était disponible. - Donc ma formation, un intervenant nous avait expliqué les principes pour pouvoir appeler sur le STA. Donc, avant de démarquer, on a toutefois dû trouver quelles stratégies. Après, on a pu demander du chômage et ça nous a permis d'avoir le STA, qui est connue un salaire assuré pendant toute l'année. Ça nous a vraiment aidé. - Cependant, je n'étais pas sûr que ça va fonctionner puisqu'il n'expliquait le fonctionnement du programme d'autres organisations que la sienne. Je l'ai vraiment apprécié. - Dans une autre 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 il faut prendre devoirs des conditions; ils nous disaient « Où vous financez sur présentation d'une lettre de l'organisation X qui confirme que nous ne subvention ». Là, on se renvoie vers l'organisation qui nous a dit « Pour qu'on l'accorde le subvention, ça prend l'accord de la propriété ». Mais moi, j'aurais que ce demande de financement intitulé soit accepté pour pouvoir devenir propriétaire de la terre... C'était comme un cas de « C'est cool mais tu penses ». C'est compliqué. - Je devais rapporter (ma production/mes biens) en attendant d'avoir mes premiers revenus ou un important beaucoup d'achats qui étaient payés par contre-marché. Mais, l'assurance de faire de la vente, il faut de faire de la vente, mais je n'avais pas beaucoup d'achats, alors que je devais rapporter mes biens, c'était vraiment stressant. - J'étais appliquée sur une subvention mais elle fonctionnait par remboursement de facture. Ça ne prenait des liquides pour pouvoir acheter les achats dans un premier temps et mes options pour ce genre de financement étaient limitées. Je me sentais un peu bloquée.
Étage Emotionnel	Description																			
Motivé	Chanceux / Curieux, Stressé / Inquiétée, « Une révolution » / Excité / Content																			
Confiant	À l'aise / Bien placé / Mûri, Confiant / Fier																			
Découragé	Fruité / Stressé, Peur de perdre le terrain																			
Neutre	Confus / Fatigué / Froid, Insecure / Mal à l'aise, Stressé / Méfiant																			
Satisfait	Soulagé / Respecté / Content, En confiance / Compétent, Aide / Bien encadré / Qui s'est bien passé																			
Différents facteurs contextuels dans lesquels s'insère le parcours étudié (macro)	<ul style="list-style-type: none"> + Accessibilité/Ergonomie des formations grâce à une offre en ligne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impact de la Covid sur la hausse des prix de l'immobilier en terrains ruraux. - Accès difficile à un lieu de production dans un marché agricole (petit, rural, réponduant à différentes besoins). 	<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'offre de financement dans le secteur agricole est perçue comme étant plus générale en Québec. - Le plaisir de me réinventer qui affecte tous les secteurs d'activité peut expliquer le soutien du personnel dans les organisations. 																	
Expérience globale		<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 :

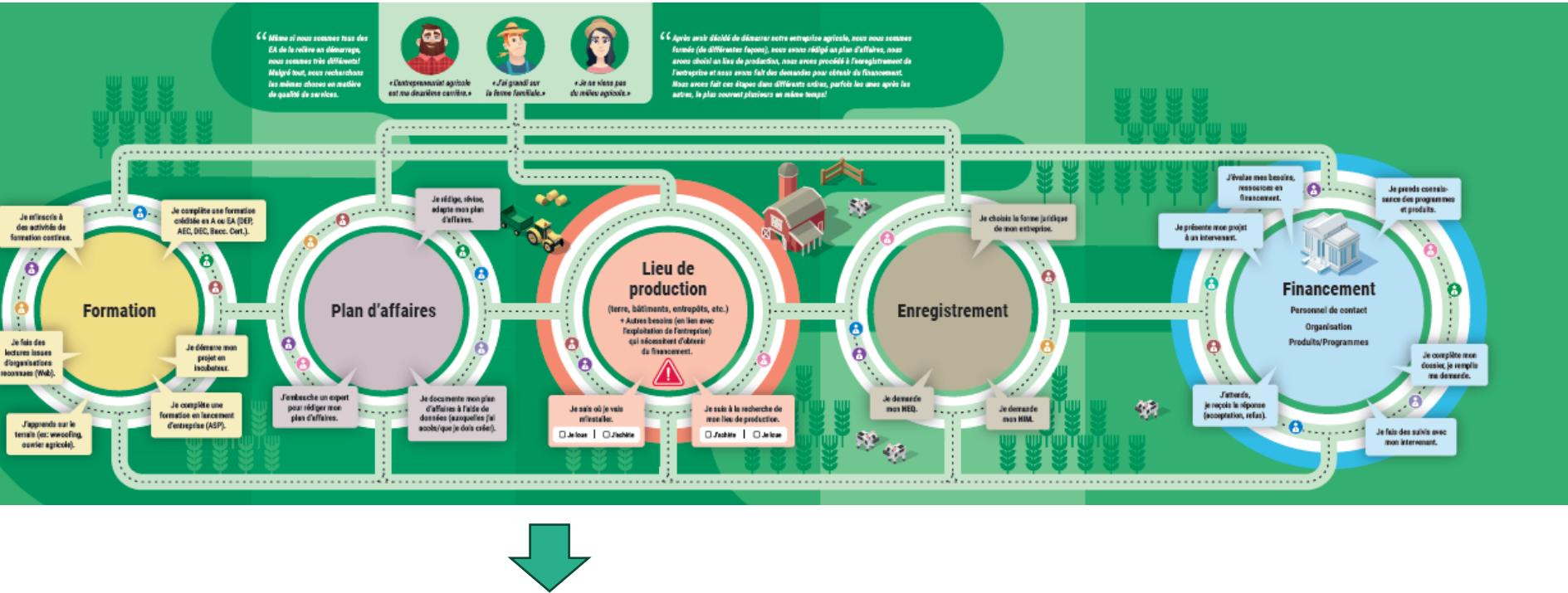
- L'entrepreneuriat agricole est ma deuxième carrière;
- J'ai grandi sur la ferme familiale;
- Je ne suis pas du milieu agricole.

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.



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.



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.

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



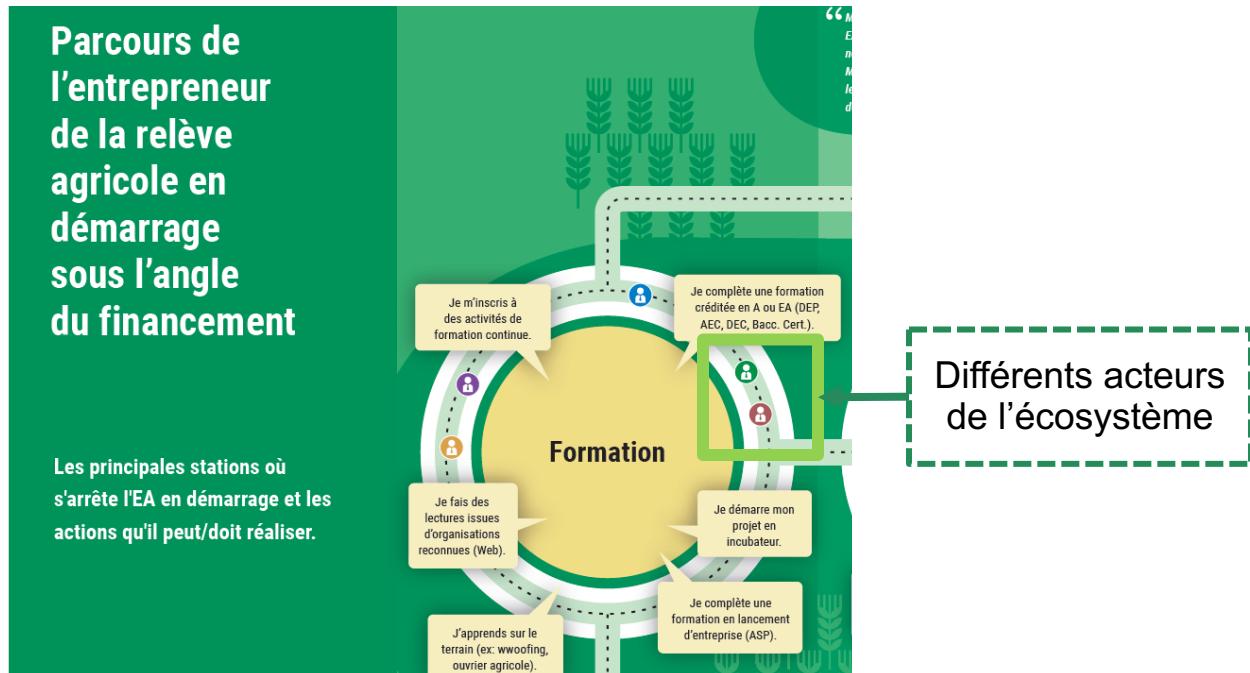
Incubateurs



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

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.



Différents acteurs de l'écosystème

A 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)

Émotions ressenties par l'EA

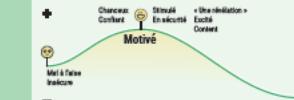
Pensées de l'EA dans le cadre des interactions se produisant au sein de l'écosystème de service (meso, spécifique au volet financement)

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

Expérience globale



- + Ma formation n'a permis de me sentir écouté 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).
- Parfois j'ai mal intégré une formation qui n'était pas spécifiquement agricole, je n'ai pas réussi à acquérir toutes les connaissances dont j'avais besoin.
- Certaines plateformes informationnelles (web) que j'ai consultées me sont passées de clarté.



- + À l'initiateur, j'ai accès à un interlocuteur et il me parle dans les différentes étapes de mon démarrage (je dois aller voir le MAFQ, 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'y suis sur le site de l'École que j'envois le droit à use subvention à la fin de ma formation, je me suis inscrit. Pour moi c'était un moment.
- + Dans ma formation, y a différents intervenants qui viennent nous parler de leur secteur. L'interlocuteur contact avec eux, ça nous rend plus accessibles, c'est comme plus humain. C'est ce que je sens à quelle personne j'adresse.
- + Ma formation n'a servi à me donner mes plus d'affaires probablement. C'était le bonheur final qu'on devait présenter à la fin de nos cours. Ça se faisait bien.
- J'avais travaillé sur des fermes partout dans le monde et j'avais déjà mal vu ce qu'il fallait faire en agriculture ou en perte. Malgré ça, nous avons réussit plus d'efforts. C'est évident.

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

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 révise/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?

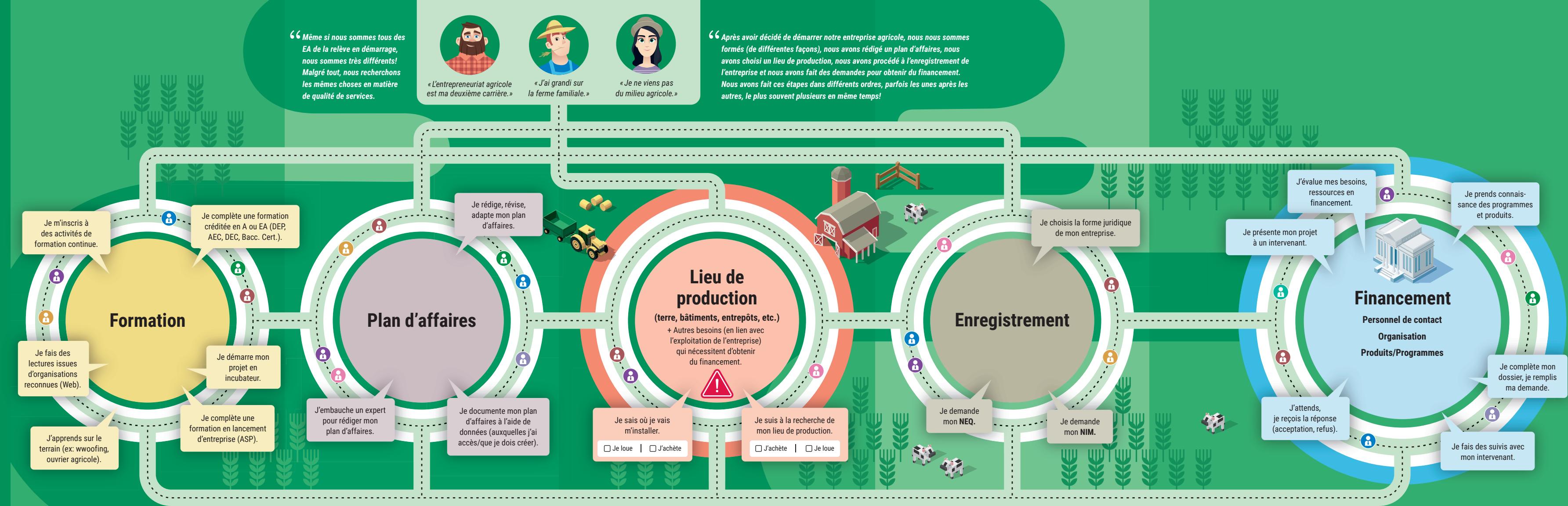
Outre ceux qui considèrent avoir reçu, en tout ou en partie, un tel service de la part de l'un ou de l'ensemble des acteurs rencontrés, les EA interrogés auraient souhaité :

- 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

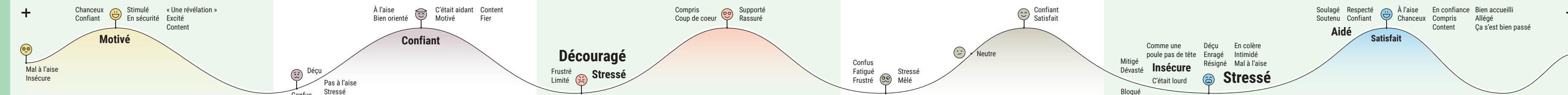
Les principales stations où s'arrête l'EA en démarrage et les actions qu'il peut/doit réaliser



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. | + 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 trouvé facilement l'information sur le site du MAPAQ pour obtenir mon NIM. | + Mon expérience avec l'intervenant est positive/négative car : |
| + Dans ma formation, j'ai été accompagné par des ressources spécialisées. | + 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 trouvé que le processus d'enregistrement était simple et rapide. | + 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. |
| + J'ai bien encadré, mes formateurs étaient là pour moi (et le sont toujours). | + J'ai bénéficié de services-conseils subventionnés pour rédiger/réviser mon plan d'affaires (en partie ou en totalité). C'était aidant! | + J'ai pu tout faire en ligne. | + 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. |
| - 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. | | + Il s'adapte à ma réalité d'EA. Il tient compte de mes disponibilités et j'obtiens des réponses rapidement quand je le contacte. |
| - Certaines plateformes informationnelles (web) que j'ai consultées manquaient de clarté. | | | + 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. |
| | | | - 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.) | + 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. | + Il existe une relation étroite entre l'obtention d'un NIM et celle de certains financements. Cela peut représenter une difficulté dans certains cas: | + Devant l'offre globale de produits/programmes de financement et leurs modalités de gestion: |
| Formes sous lesquelles le volet du financement fait partie de cette étape: | - 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. | - 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 maraîcher dans mon plan d'affaires pour pouvoir obtenir mon NIM. | + J'ai eu accès à du financement agricole mais aussi à du financement pour le démarrage de mon entreprise, tout court. |
| + 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 nobrainer! | - 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. | - 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 ! | + 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! |
| + 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. | - 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. | - 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 ! | + 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. |
| + 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. | - 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. | + 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. | - 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; 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. |
| - 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. | | | - 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. | - La Covid a donné accès à des programmes supplémentaires d'aide financière pour les EA. |
| - Accès difficile à un lieu de production dans un marché agressif (prix, rareté, répondant à différents besoins) | | + 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.