

L'ANTI-GUIDE

D'ÉTABLISSMENT EN AGRICULTURE

CONSEILS POUR LA
RELÈVE AGRICOLE
S'ÉTABLISSANT HORS
CADRE FAMILIAL

AVRIL 2024



CISA

Centre d'innovation
sociale en agriculture

INAB  CÉGEP DE VICTORIAVILLE

L'ANTI-GUIDE D'ÉTABLISSEMENT EN AGRICULTURE

ÉQUIPE DE RECHERCHE ET DE RÉDACTION :

Catherine Théberge, chargée de projet et chercheuse
Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA)

Véronique Allard, chargée de projet et chercheuse
CISA et ancienne étudiante au programme de Gestion
et technologies d'entreprise agricole du Cégep de
Victoriaville

Philippe Franck-Imbeault, chercheur au CISA et
enseignant en Gestion et technologies d'entreprise
agricole au Cégep de Victoriaville

Mario Handfield, professeur au département Sociétés,
territoire et développement UQAR

AVEC LA CONTRIBUTION DE :

Audréanne Dolbec, **Flavie Gauthier-Chamard**
et **Florence Blais-Thivierge**, assistantes de recherche
au CISA et anciennes étudiantes au programme de
Gestion et technologies d'entreprise agricole du Cégep
de Victoriaville.

GRAPHISME ET MISE EN PAGE :

Marie-France Guay, technicienne en arts graphiques
au Cégep de Victoriaville

RÉVISION :

Kateline Grondin, conseillère en diffusion et transfert,
Centre d'innovation sociale en agriculture

REMERCIEMENTS :

Merci à **Sophie Martel**, **Serge Préfontaine** et **Benoît Variot**, enseignante et enseignants au programme de
Gestion et technologies d'entreprise agricole au Cégep
de Victoriaville pour leur apport dans la révision de cet
ouvrage. Merci également à notre collègue **Sam Chauvette**
pour ses précieux commentaires.

Merci à **Somon Graphe**, illustrateur et ancien étudiant
au programme de Gestion et technologies d'entreprise
agricole du Cégep de Victoriaville.

Merci aux aspirants agriculteurs et aspirantes agricultrices
ainsi qu'aux agriculteurs et agricultrices récemment établis
pour leur participation au projet de recherche. La rédaction
de cet ouvrage n'aurait jamais pu être possible sans leurs
témoignages.

AVERTISSEMENT

Ce guide n'a pas pour objectif de vous
convaincre de vous lancer dans l'aven-
ture agricole (ni de vous en décourager,
loin de là)... mais si après avoir parcouru
ses pages, vous désirez toujours tenter le
coup, on espère que vous serez mieux
outillés, peu importe la trajectoire que
vous emprunterez pour vous établir.

Bonne lecture (et bon courage)!

- L'équipe de la rédaction



CISA

Centre d'innovation
sociale en agriculture

INAB  CÉGEP DE VICTORIVILLE

TABLE DES MATIÈRES

4	Liste des sigles et des acronymes
5	Introduction
7	Étape 1 : Réflexion et planification
7	1.1 Se former et se projeter comme entrepreneur(e) agricole
7	Explorer les différents secteurs de production agricole
9	Développer ses connaissances et compétences
10	Évaluer sa disposition personnelle à entreprendre un projet agricole
11	1.2 Explorer des régions pour s'établir
13	1.3 Rédiger son plan d'affaires
13	Choisir un lieu pour planifier son projet d'entreprise
14	Choisir et planifier son système de production
15	Définir son modèle d'affaires, la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise
16	Choisir la forme juridique de l'entreprise
18	Planifier sa mise en marché
21	Planification financière
24	Trajectoire d'établissement agricole
26	Étape 2 : Choix d'un milieu de vie
27	2.1 Choisir une terre pour démarrer ou une entreprise à reprendre
28	Repérer les opportunités d'établissement
30	Se faire accompagner
31	S'informer sur les différents modes de tenure
32	2.2 Se loger
33	2.3 Trouver un emploi complémentaire aux activités de la ferme
35	Étape 3 : Année préparatoire
36	3.1 Préparer l'appareil productif
36	Planifier son échéancier
38	3.2 Enregistrer l'entreprise
38	3.3 Trouver des employé(e)s
40	3.4 S'intégrer dans sa communauté
42	Étape 4 : Années 1 à 5
43	4.1 Produire et mettre en marché
43	Produire
43	Mettre en marché
44	4.2 Rechercher et solliciter des services-conseils
46	4.3 Se former en continu
46	4.4 Pérenniser l'entreprise
48	Conclusion
49	Références

LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ASC : Agriculture soutenue par la communauté

CAPÉ : Coopérative pour l'agriculture de proximité écologique

CLD : Centre local de développement

CRAAQ : Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec

FADQ : Financière agricole du Québec

FRAQ : Fédération de la relève agricole du Québec

FUSA : Fiducie d'utilité sociale agricole

MAPAQ : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

MRC : Municipalité régionale de comté

NIM : Numéro d'identification ministériel

SADC : Société d'aide au développement des collectivités

SCHL : Société canadienne d'hypothèques et de logement

UPA : Union des producteurs agricoles

INTRODUCTION

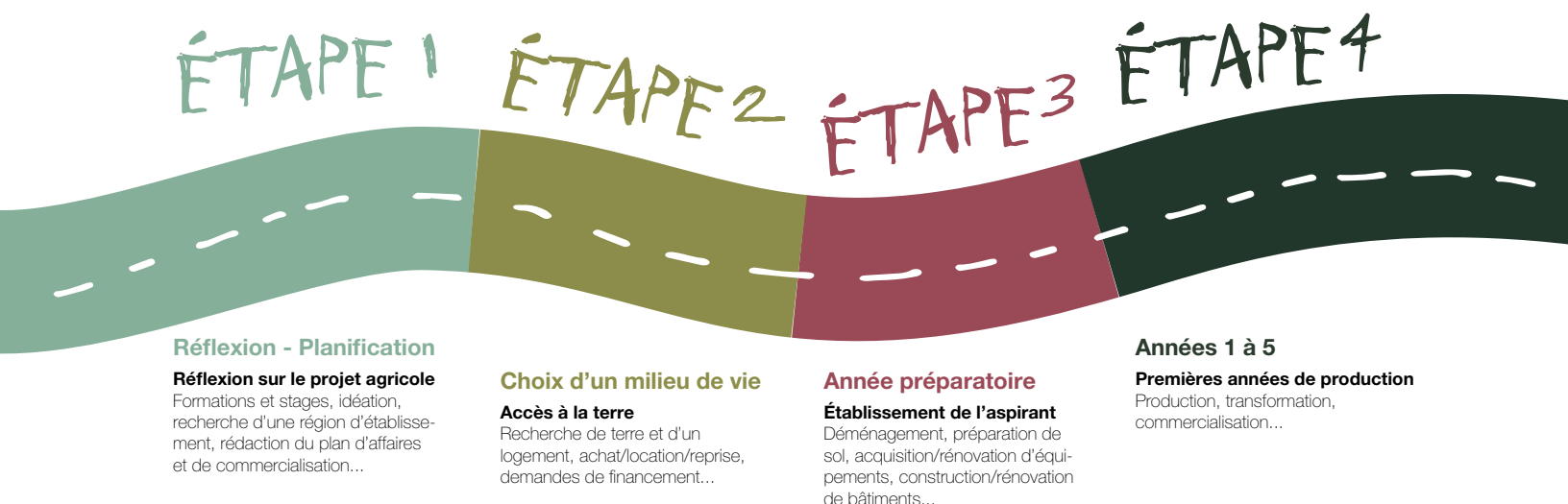
L'âge moyen des agriculteurs et des agricultrices au Québec est passé de 45 ans en 1996 à 54 ans en 2021 (Statistique Canada 2022). À l'aube de la retraite, plusieurs agriculteurs et agricultrices n'ont toujours pas identifié de relève pour reprendre leur entreprise. En 2021, seulement 20 % des entreprises agricoles québécoises avaient une relève identifiée (MAPAQ 2021). De plus, la transmission des entreprises de génération en génération se fait de plus en plus rare (MAPAQ 2021). Ce contexte contraint plusieurs agriculteurs et agricultrices à vendre leur entreprise à leur voisin ou à leur voisine ou à démanteler leur exploitation, expliquant en partie l'augmentation de la taille des exploitations agricoles observée ces dernières années. Cette situation cause des défis majeurs pour plusieurs communautés rurales du Québec pour lesquelles la vitalité a longtemps été assurée par la présence des agriculteurs et agricultrices ainsi que de leurs familles. Afin de contrer le vieillissement de leur population et maintenir les services à leur communauté, plusieurs régions travaillent à attirer la relève agricole sur leur territoire. Par l'arrivée de nouvelles personnes et de nouvelles familles, elles y voient un moyen de valoriser leurs actifs agricoles et de contribuer à l'occupation dynamique de leurs territoires ruraux.

Le moment est d'autant plus opportun qu'un certain engouement pour la profession a été constaté. Dans la dernière décennie, les programmes de formation en agriculture se sont multipliés et plusieurs établissements d'enseignement ont vu leurs inscriptions augmenter (Ménard 2016). En parallèle, le nombre d'exploitations au Québec a connu une hausse de 1,6 % en 2021, une première depuis 40 ans (Lapointe et Bouhabila 2023). Grâce au dernier « Portrait de la relève agricole au Québec » réalisé par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ 2021), on constate que plusieurs agriculteurs et agricultrices de la relève s'établissent hors cadre familial. En effet, en 2021 la relève établie par démarrage représentait 36 % des modes d'établissement et celle établie par transfert non apparenté 10 %, comparativement à 54 % pour la relève établie par transfert familial. Dans cette foulée, le CISA publiait en 2019 une étude décrivant la nouvelle génération d'agriculteurs et d'agricultrices s'établissant hors cadre familial (Brassard, Théberge, et Rioux 2019). Ce travail a révélé que, pour nombre d'entre eux et elles, l'agriculture est vécue comme un moyen concret d'agir contre un système capitaliste qui les dépasse. Autrement dit, l'agriculture est vue comme un acte politique de résistance pour des gens préoccupés par les enjeux socioécologiques du 21^e siècle. À ce titre, la nouvelle génération est animée par des valeurs d'autonomie, de souveraineté alimentaire, d'accomplissement ainsi que d'éducation citoyenne et populaire.

Le présent ouvrage s'inscrit dans la lignée du portrait réalisé en 2019. Il est le résultat d'un projet de recherche-action mené par le CISA de 2020 à 2024. Dans le cadre de ce projet, l'équipe de recherche a accompagné les porteurs de trois projets d'aide à l'établissement agricole dans le développement, l'évaluation et l'adaptation de leurs initiatives respectives afin que ces dernières répondent aux besoins de leur clientèle cible, soit la relève agricole. Ces trois projets sont le **Motel agricole des Basques**, le **Groupe agricole du Témiscouata** et la *Ferme incroyable à Saint-Adrien en Estrie*. Pour ce faire, l'équipe de recherche a accompagné dix aspirants agriculteurs et aspirantes agricultrices dans leurs démarches d'établissement hors cadre familial. Les chercheurs et chercheuses ont notamment documenté les facteurs facilitants, les besoins et les défis qu'ils ou elles ont rencontré au fil de leur parcours. Le contenu des prochaines pages est issu des témoignages recueillis lors de cet accompagnement. Afin de participer au projet de recherche, les aspirants agriculteurs et aspirantes agricultrices devaient être inscrit(e)s dans un programme d'étude collégial et rechercher activement un lieu pour démarrer leur entreprise. De plus, sept agriculteurs et agricultrices de la relève établi(e)s il y a moins de cinq ans ont été rencontré(e)s afin de compléter le portrait. Le contenu de cet ouvrage a également été bonifié grâce au regard d'une enseignante et de deux enseignants du programme de Gestion et technologies d'entreprise agricole du Cégep de Victoriaville ainsi que d'anciennes étudiantes de ce même programme, embauchées à titre d'assistantes de recherche.

Une trajectoire typique d'établissement hors cadre familial?

Afin de faciliter la compréhension du processus d'établissement de la relève hors cadre familial, l'équipe de recherche propose une trajectoire structurée en quatre étapes (réf. figure 1). L'étape 1 intitulée **Réflexion et planification** correspond à la période d'idéation, de conception et de planification du projet d'affaires. Elle est caractérisée notamment par des activités de formation et d'introspection. L'étape 2, intitulée **Choix d'un milieu de vie**, regroupe notamment la recherche d'un lieu d'établissement et de financement. L'étape 3, cette fois nommée **Année préparatoire**, comprend des activités de préparation, d'amélioration et/ou de rénovation des infrastructures, des équipements et du fond de terre en vue de la première année de production. Enfin, l'étape 4 intitulée **Années 1 à 5**, correspond au démarrage officiel des activités de production (de transformation, le cas échéant) et de commercialisation. Il s'agit des cinq premières années où des revenus agricoles sont générés.



L'équipe de recherche considère que la phase d'établissement en agriculture s'échelonne jusqu'à la cinquième année d'opération de l'entreprise. En effet, les premières années de démarrage sont décisives pour la pérennité de l'entreprise et sont généralement marquées par un besoin d'accompagnement et de soutien exprimé par les entrepreneurs et entrepreneures. C'est également une période marquée par de nombreuses « premières fois », ainsi que plusieurs expérimentations et apprentissages. Une fois le cap des cinq ans atteint, l'entreprise agricole entre dans une nouvelle phase de développement que Raymond Levallois¹ (2018) appelle « la vitesse de croisière ». Dans cette phase-ci, les activités régulières de l'entreprise sont consolidées, tout comme les compétences en gestion et en administration nécessaires à la bonne conduite de l'entreprise. Cette phase ne sera pas abordée dans le cadre du présent ouvrage. Enfin, le terme « aspirant agriculteur ou aspirante agricultrice » sera utilisé afin de faire référence à la relève se situant aux étapes 1 et 2 de la trajectoire d'établissement et le terme « agriculteur ou agricultrice récemment établi(e) » référera à la relève se situant aux étapes 3 et 4.

À qui s'adresse le présent ouvrage?

Cet ouvrage s'adresse aux personnes qui commencent à s'intéresser à l'entrepreneuriat agricole, à celles inscrites dans un programme d'études en agriculture ou encore à celles qui démarrent leur entreprise agricole ou l'ont démarrée il y a moins de cinq ans et ce, peu importe le secteur de production. Il s'adresse également aux conjoints et conjointes de ces personnes ou encore aux membres de leur famille qui souhaitent mieux comprendre les particularités de ce métier. L'objectif de cet ouvrage est d'informer la relève sur les réalités de l'entrepreneuriat agricole et ainsi favoriser la création d'entreprises qui seront au service de leurs propriétaires et non l'inverse.

Il vise également à briser le côté romantique souvent associé à l'agriculture en sensibilisant la relève aux efforts requis afin d'être agriculteur ou agricultrice et ainsi éviter de mauvaises surprises tard dans le parcours d'établissement. L'équipe de recherche souhaite également mettre en lumière qu'une entreprise, agricole ou non, repose d'abord et avant tout sur un ou des humains. Ainsi, la dimension humaine est essentielle et doit être considérée dès le début du processus d'établissement. Cet aspect est encore plus important en agriculture en raison de la dimension relativement petite des entreprises et de leur caractère familial (sauf exception). Pour plusieurs entrepreneurs et entrepreneures agricoles, la séparation entre l'entreprise et la famille est mince, voire inexistante. Choisir de s'établir en agriculture, c'est donc beaucoup plus que simplement démarrer une entreprise. C'est choisir un mode de vie qui impactera sa vie personnelle et familiale pour les années à venir. Enfin, cet ouvrage est également destiné aux acteurs de soutien qui souhaitent développer ou rafraîchir leurs connaissances sur les besoins et les défis auxquels sont confrontés la nouvelle génération d'agriculteurs et d'agricultrices s'établissant hors cadre familial. Ces acteurs incluent, notamment, les conseillers et conseillères en développement agricole des municipalités régionales de comté (MRC), les enseignants et enseignantes en agriculture, les agents et agentes de maillage de l'ARTERRE, les conseillers et conseillères à la relève du MAPAQ et les coordonnateurs et coordonnatrices d'incubateurs d'entreprises agricoles et de motels agricoles.

Bref, cet ouvrage se veut une discussion de relève à relève et où sont compilés des conseils, des témoignages, des pensez-y bien ainsi que des pièges à éviter.

Bonne lecture!

¹ Reconnu comme le « père de la gestion agricole » dans les milieux professionnels québécois, Raymond Levallois a été professeur au Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval jusqu'en 2020.

ÉTAPE 1 : RÉFLEXION ET PLANIFICATION

Tout projet agricole débute par une idée, une aspiration, parfois même un rêve. C'est à partir de cette idée, souvent issue de passions et de valeurs profondes, que le projet agricole prend forme. Pour concrétiser cette idée, l'aspirant agriculteur ou l'aspirante agricultrice passe par des phases intensives de réflexion et de planification. Cette étape cruciale permet de conceptualiser le projet, de le confronter à la réalité et de lui assurer des bases solides. Elle implique notamment le développement de nouvelles connaissances et compétences, l'évaluation de ses aspirations personnelles, familiales et professionnelles, l'identification de son profil d'entrepreneur ou d'entrepreneure ainsi que la rédaction de son plan d'affaires. Pour la relève agricole s'établissant hors cadre familial, cette étape est également marquée par

l'exploration des opportunités d'établissement qui s'offrent à lui ou à elle au sein des différentes régions du Québec.

Le prochain chapitre est divisé en trois sections. Chaque section aborde un besoin énoncé par les aspirants agriculteurs et aspirantes agricultrices rencontré(e)s par le CISA lors de la réflexion et de la planification de leur projet d'entreprise agricole. Sur la base de leurs témoignages, des conseils ainsi que des outils et des ressources utiles sont proposés pour répondre à chacun de ces besoins.

1.1 SE FORMER ET SE PROJETER COMME ENTREPRENEUR(E) AGRICOLE

Explorer les différents secteurs de production agricole

Que ce soit en production animale ou horticole, chaque culture et élevage comporte ses propres défis et particularités. Le choix du type de production impactera le mode de vie de l'agriculteur ou de l'agricultrice et de sa famille. Par exemple, la production animale demande, dans bien des cas, de travailler 7 jours sur 7 et 365 jours par année. Dans certaines régions du Québec, des services de remplacement de main-d'œuvre sont disponibles afin d'offrir un repos aux agriculteurs et agricultrices, mais c'est encore loin d'être la norme. En revanche, du côté de la production horticole, la culture de fraises, de pommes ou encore de légumes diversifiés, par exemple, impliquent des rythmes de travail différents, plus ou moins intensifs selon les saisons. Il ne faut pas non plus oublier le choix du mode de commercialisation qui aura également un impact

sur le quotidien de l'agriculteur ou de l'agricultrice (ex.: marché public, paniers ASC², kiosque à la ferme, vente en gros et semi-gros, vente sous quotas, etc.).

Ainsi, l'acquisition d'une diversité d'expériences professionnelles peut permettre à l'aspirant agriculteur ou à l'aspirante agricultrice de découvrir les nombreuses facettes du monde agricole et de mieux appréhender les implications des cultures et élevages qui l'intéresse. Qu'il s'agisse d'un stage étudiant, d'un emploi d'été ou encore d'une expérience de *woofing*³ au Québec ou à l'international, rien ne vaut l'apprentissage les deux pieds dans



² L'acronyme ASC signifie « agriculture soutenue par la communauté ». Il s'agit d'un partenariat direct entre les producteur(trice)s et consommateur(trice)s qui s'engagent à financer une partie du budget d'opération de la ferme afin de que les fermier(ère)s puissent produire et ensuite partager les récoltes avec les membres.

³ Le *woofing*, tiré de l'anglais, découle du *World-Wide Opportunities on Organic Farms* (WWOOF). Le WWOOF est un réseau mondial de fermes biologiques qui accueillent des travailleurs pour partager leurs connaissances, leur savoir-faire, leur quotidien et leurs activités en échange de nourriture et d'un logement.

le champ. Il convient de noter que certains programmes d'aide financière du MAPAQ et de la Financière agricole du Québec (FADQ) destinés à la relève exigent une expérience de travail d'au moins une année sur une exploitation agricole afin d'être admissible.

S'engager dans un programme de formation en agriculture peut également permettre d'explorer divers secteurs de production. Certains programmes d'études proposent des cours à option permettant aux élèves de découvrir des cultures ou élevages pour lesquels ils ou elles sont moins familier(-ère)s. Dans les dernières années, l'offre de formations en agriculture s'est considérablement élargie dans la province. Plusieurs options s'offrent donc

à la relève afin de se former en agriculture ou en gestion d'entreprise agricole. Il est important de prendre le temps d'évaluer les différentes options afin de sélectionner celle qui correspondra le mieux à ses besoins et à ses attentes. Le montant des subventions accordées à la relève agricole peut également varier en fonction du type de formation suivie et du niveau d'études atteint. Détenir une formation en agriculture peut également être un critère d'admissibilité de certaines subventions. En somme, même si une production est déjà envisagée, pourquoi ne pas explorer d'autres types de production, ne serait-ce que pour évaluer les synergies potentielles?

« Le fait d'avoir une formation c'est tellement un plus. Le programme de subvention Territoires du MAPAQ, on ne l'aurait sûrement pas eu si on n'avait pas été formés, parce que c'est un prérequis. Pour le programme Soutien au travail autonome, c'est aussi un gros plus, parce qu'ils veulent investir dans des gens qui s'y connaissent. Probablement que la FADQ aurait été vraiment moins « willing » à nous prêter de l'argent aussi. Quand tu dis que tu as une formation en agriculture il y a une certaine crédibilité qui vient avec. Ça prouve que ton processus de réflexion ne date pas de la dernière année, mais bien avant ça. »

- Un agriculteur récemment établi

Développer ses connaissances et compétences

On entend souvent que l'agriculture est le métier de tous les métiers. Effectivement, pour être agriculteur ou agricultrice, il suffit non seulement d'avoir des connaissances et des compétences en production agricole, mais également en comptabilité, en charpenterie, en ressources humaines, en mécanique, en vente, etc. C'est d'ailleurs pour cette raison que de plus en plus d'agriculteurs et d'agricultrices optent pour des modèles d'affaires collectifs comme la coopérative. Ainsi, chaque membre porte un chapeau en fonction de ses forces et de ses intérêts.

L'agriculture est un métier complexe et exigeant puisqu'il s'agit non seulement de produire des denrées agricoles, mais également de gérer une entreprise rentable et viable. Raymond Levallois (2009) indique qu'il existe trois types d'agriculteurs et d'agricultrices : les entrepreneur(e)s, les gestionnaires et les producteur(-trice)s. Les entrepreneurs et entrepreneures sont créatif(-ves), aiment le changement, apprécient les nouveautés et sont capables de supporter une prise de risque importante. Les gestionnaires, pour leur part, orientent leurs actions sur les résultats financiers de l'entreprise, visent la rentabilité et prennent des risques plutôt modérés. Enfin, les producteurs et productrices sont plutôt orientés vers les techniques de production.

Leurs décisions sont prises avant tout dans l'objectif d'améliorer leurs rendements.

Il est rare qu'un agriculteur ou qu'une agricultrice détienne les caractéristiques de ces trois profils. Cependant, détenir un minimum de compétences et de connaissances en gestion s'avère incontournable afin d'assurer la viabilité et la pérennité de l'entreprise. Le ou la gestionnaire a une vision globale de l'entreprise, connaît ses chiffres les plus importants, a toujours un plan B et est à l'affût des besoins des consommateurs (Levallois 2009). Pour connaître son profil et ainsi mieux cibler ses besoins en développement de nouvelles connaissances et compétences, plusieurs outils existent. La Banque du Canada offre notamment un **test** afin d'évaluer son profil entrepreneurial.

Enfin, des formations spécifiques à l'agriculture et à la gestion d'entreprise agricole sont offertes dans plusieurs établissements d'enseignement du Québec. Vous trouverez sur le **site web de la Fédération de la relève agricole du Québec (FRAQ)** une liste, plutôt exhaustive, des établissements québécois offrant des programmes de formation spécialisés en agriculture et en gestion d'entreprise agricole.

« La formation en Gestion et technologies d'entreprise agricole m'a permis d'avoir une vue plus englobante de l'agriculture. Ce que je voyais avant, c'était un peu la pointe de l'iceberg et la formation m'a amené plus loin. Le volet gestion de la formation a des répercussions assez importantes dans nos vies d'entrepreneurs et ça nous donne une meilleure compréhension des défis de gestion qui s'appliquent à nous, oui comme agriculteurs mais aussi dans pleins d'autres situations personnelles et familiales. »

- Un agriculteur récemment établi

Évaluer sa disposition personnelle à entreprendre un projet agricole

Bien que souvent perçue avec un certain romantisme, l'agriculture est une profession exigeante où seul(e) ceux et celles qui sont véritablement passionné(e)s parviennent à réussir. Malheureusement, l'épuisement en agriculture est chose courante. Il s'agit d'un métier exigeant physiquement, mais aussi mentalement et qui génère peu de profits pour rémunérer ses propriétaires. En effet, nombreux sont les agriculteurs et les agricultrices qui ne gagnent même pas le salaire horaire minimum et qui se rémunèrent moins que leurs propres employés. Ce sacrifice financier est un « pensez-y bien » à considérer avant de démarrer en agriculture. De plus, comme il a été mentionné en introduction, il faut savoir que pour la majorité des agriculteurs et des agricultrices, la ferme est une part importante de leur vie. D'ailleurs, pour plusieurs, il y a rarement une distinction claire entre la famille et l'entreprise. Raymond Levallois (2018) parle d'ailleurs d'un système « famille-entreprise ». Le conjoint ou la conjointe doit donc faire partie intégrante de la réflexion et de la

planification du projet d'entreprise agricole puisqu'il ou elle verra sa vie impactée. Avant de se lancer, il faut donc s'assurer que toutes les personnes concernées soient bien au fait des efforts et du temps qui seront nécessaires ainsi que des sacrifices qui découleront du projet agricole.

En plus de s'assurer d'avoir les connaissances et les compétences adéquates, il faut également évaluer sa disposition personnelle à entreprendre un tel projet, en se questionnant notamment sur ses motivations, ses forces, ses faiblesses et ses traits de caractère, tels que sa résistance au stress, sa persévérance ou son leadership. Il peut être pratique de réaliser un exercice d'introspection afin d'évaluer l'arrimage entre ses objectifs entrepreneuriaux et ses objectifs personnels, familiaux et professionnels. Consultez la section « **Se préparer** » de la boîte à outils *Agro-Démarrage* du Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ) afin de trouver des ressources utiles à ce sujet. L'Union des producteurs agricoles (UPA) propose notamment un **test d'aptitudes** afin de découvrir si l'on est fait(e) pour le métier d'agriculteur et d'agricultrice.

« L'autre jour, j'expliquais à mon ami que l'intérêt de notre projet, pour moi, à l'origine, c'était d'être chargée de projet, donc salariée, afin de pouvoir gagner en expérience et construire mon réseau sans la pression financière et le stress liés au fait d'être entrepreneure. Dans les derniers temps, j'ai réalisé que notre projet prenait une autre tournure, plutôt celle de l'entrepreneuriat, ce que je souhaite aussi à terme, mais je ne suis pas sûre d'être prête maintenant. »

- Une aspirante agricultrice

1-2 EXPLORER DES RÉGIONS POUR S'ÉTABLIR

Nombreux sont les agriculteurs et agricultrices de la relève à s'établir hors cadre familial. Dans certains cas, ils ou elles ne proviennent pas de familles agricoles, ils n'ont donc pas la possibilité de reprendre l'entreprise familiale. Dans d'autres, la reprise de la ferme familiale n'a pu se concrétiser pour diverses raisons. Ainsi, plusieurs aspirantes agriculteurs et aspirantes agricultrices sont à la recherche d'un lieu pour démarrer leur entreprise. L'explosion du prix des terres agricoles dans les dernières années rend cet exercice de plus en plus complexe. De 2020 à 2021 seulement, la valeur moyenne des terres au Québec est passée de 14 166 \$ l'hectare à 16 627 \$ l'hectare, soit une augmentation de 17 %. On observe toutefois une grande variabilité régionale avec des moyennes oscillant entre 2 000 \$ l'hectare pour l'Abitibi-Témiscamingue et 35 000 \$ l'hectare pour la Montérégie Est (La Financière agricole du Québec 2023). Cette nouvelle réalité pousse les aspirant agriculteurs et aspirantes agricultrices à rechercher des terres dans des régions qu'ils connaissent peu ou pas du tout, essentiellement parce que le prix des terres est encore « abordable ».

Toutefois, au-delà du prix, d'autres critères entrent en ligne de compte au moment de choisir la bonne région pour soi, son entreprise et sa famille. Voici quelques exemples de critères ayant guidé les aspirants agriculteurs et les aspirantes agricultrices rencontré(e)s par le CISA :

- La proximité avec la famille et les amis;
- Les paysages, l'accès à la nature et aux activités de plein air;
- L'accès aux services de proximité, tels qu'une garderie;
- La vitalité des communautés;
- Le marché potentiel pour la production visée et;
- Le climat.

Une fois sa liste de critères en main, c'est le temps de partir à la découverte des régions du Québec. L'organisme **Place aux jeunes en région** peut aider à y voir plus clair. Depuis les 30 dernières années, l'organisme travaille à faciliter l'intégration professionnelle en région des jeunes âgé(e)s entre 18 et 35 ans. Les agents et agentes réparti(e)s à travers la province offrent un accompagnement personnalisé qui répond aux besoins et aux aspirations de chaque jeune. L'organisme offre des séjours exploratoires de groupe ou individuels, sans frais, qui permettent de découvrir la vie en région, de rencontrer de potentiels employeurs, de découvrir les lieux culturels et bien plus encore. Dans certaines MRC, des séjours exploratoires à thématique agricole sont organisés. Ces séjours sont une occasion parfaite pour aller à la rencontre des entreprises agricoles et des porteurs et porteuses d'initiatives locales en lien avec l'agriculture et l'alimentation.



« Nous on souhaitait s'établir dans le bas du fleuve. La mère de ma conjointe est originaire de là. Après notre formation en agriculture, on s'est demandé si on faisait le saut en agriculture ou non et si oui, où ? On regardait les différentes régions du Québec. On aimait bien le Centre-du-Québec, mais on ne se voyait pas y passer notre vie. Fallait penser à une autre région. J'étais aussi beaucoup attaché aux Cantons-de-l'Est. Mais y'a une dynamique dans cette région qu'on apprécie moins. Il y a vraiment un effet de gentrification, le coût des terres et le coût des maisons augmente beaucoup. On a maintenant un bébé à la maison, donc on avait besoin de s'offrir une stabilité. On ne peut pas se permettre de déménager à chaque année avec un bébé et l'accessibilité au résidentiel au Bas-Saint-Laurent était plus facile. On est tombé sur une super belle opportunité d'achat d'une maison. L'hypothèque équivaut environ aux paiements d'un loyer, donc ça a penché dans cette direction-là. »

- Un agriculteur récemment établi

1-3 RÉDIGER SON PLAN D'AFFAIRES

La rédaction d'un plan d'affaires est un exercice incontournable pour tout entrepreneur ou entrepreneure. Il peut toutefois paraître complexe et exigeant. C'est pourquoi, plusieurs services existent pour soutenir la relève agricole dans cette étape préparatoire importante. Des conseillers et conseillères spécialisé(e)s en relève agricole au MAPAQ peuvent offrir du soutien. Pour profiter de leurs services, il est nécessaire d'enregistrer son exploitation agricole auprès de ce ministère. Cet enregistrement, permettra d'obtenir un numéro d'identification ministériel (NIM). Il existe trois types de NIM : 1) NIM Bénéficiaire; 2) NIM Transformateur artisan; 3) NIM Exploitant agricole.

Le NIM Bénéficiaire s'adresse spécifiquement aux personnes qui démarrent un projet d'entreprise agricole présentant des perspectives de rentabilité économique claires. Il permet d'avoir accès à du soutien technique de la part des conseillers et conseillères du MAPAQ ainsi qu'à des services-conseils subventionnés offerts par les réseaux Agriconseils et ce, avant même la première année de production. Ces services-conseils incluent notamment de l'aide à la rédaction du plan d'affaires. N'hésitez pas à obtenir votre NIM Bénéficiaire afin de profiter de ces services à prix réduit. Les deux autres types de NIM sont présentés dans le chapitre *Année préparatoire* du présent ouvrage.

Choisir un lieu pour planifier son projet d'entreprise

Identifier un lieu afin de planifier son projet d'entreprise est essentiel. Cela permet de planifier les investissements qui seront requis au démarrage en fonction des infrastructures, des équipements et de l'état général du fond de terre qui sera acheté ou loué. Pour les productions horticoles, le système de production sera également impacté par le potentiel agronomique de la terre, lui-même influencé par le type de sol, la pente, la capacité de drainage, le niveau de compaction et la zone de rusticité, notamment. La localisation de l'entreprise impactera également le plan de commercialisation puisque les opportunités de marché varient d'une région à l'autre.

À ce moment, la relève agricole s'établissant hors cadre familial fait face à deux scénarios. Elle a soit 1) déjà identifié une terre pour s'établir ou une entreprise à reprendre ou 2) elle est toujours à la recherche de son lieu d'établissement. Si, pour différentes raisons, la rédaction du plan d'affaires doit se faire avant d'avoir un lieu d'établissement confirmé⁴, il est possible de choisir temporairement un lieu parmi ceux à vendre ou à louer dans la MRC visée pour l'établissement. Bien qu'il s'agisse d'un plan d'affaires fictif, le contenu de plusieurs chapitres pourra être récupéré une fois le site trouvé. Restez concis, concentrez-vous sur l'essentiel et si ce n'est pas déjà fait, commencez à rechercher un lieu d'établissement. Le site choisi aura un impact majeur sur l'ensemble des activités, de la production jusqu'à la mise en marché, c'est pourquoi les activités de l'étape 2 *Choisir un milieu de vie* peuvent très bien se faire en parallèle de l'étape 1 de réflexion et de planification du projet d'affaires.



OUTILS ET RESSOURCES UTILES

La section Plan d'affaires de la boîte à outils Agro-Démarrage du CRAAQ

Les conseillers ou conseillères du MAPAQ, des réseaux Agriconseils, de la FADQ, des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) ou des Centres locaux de développement (CLD);

Le Guide de rédaction d'un plan d'affaires pour le démarrage d'une entreprise agricole du MAPAQ

Aide-mémoire du MAPAQ sur les NIM

⁴Par exemple, la rédaction d'un plan d'affaires peut être une part intégrante du programme de formation. De plus, avoir en main un plan d'affaire est parfois une exigence pour bénéficier d'un service d'aide à l'établissement (réf. « Se faire accompagner »).



Choisir et planifier son système de production

Une fois le lieu d'établissement choisi, qu'il soit réel ou fictif, l'une des premières étapes sera de choisir et planifier un système de production en vue d'une première année de production. Il faudra planifier, notamment :

- Le type de culture(s) et/ou d'élevage(s);
- La régie de production (biologique ou conventionnelle);
- Les stratégies, les infrastructures et les équipements de production, de récolte, de conditionnement, d'entreposage et de livraison;
- Le plan de ferme;
- Les travaux de sols requis;
- Les plans de rotation, de drainage, d'irrigation, de fertilisation, de phytoprotection et d'entretien ainsi que le calendrier d'implantation et d'assolement pour les cultures horticoles;
- Le type de certification;
- Le temps de travail et les ressources humaines.

À cette étape, la stratégie des « petits pas » peut s'avérer un choix judicieux. En effet, le démarrage en agriculture comprend plusieurs risques dont celui de viser un système de production trop diversifié et complexe dès le démarrage. Bien que la diversification des activités soit souvent synonyme d'une meilleure résilience de l'entreprise, il est préférable de prioriser quelques productions lors des premières années, afin de limiter la charge de travail et financière au démarrage. Cette priorisation peut se faire sur la base de ses intérêts et des perspectives de rentabilité des cultures ou des élevages visés, sans oublier de prendre en considération ses objectifs personnels, familiaux et professionnels (ex.: vacances, temps en famille, deuxième emploi, etc.). D'année en année, le plan de production sera modifié et bonifié en fonction de l'évolution de l'entreprise et des apprentissages réalisés à chaque saison. Il ne faut pas craindre de se tromper, un plan c'est fait pour être adapté!

OUTILS ET RESSOURCES UTILES

Les conseillers ou conseillères à la relève agricole du MAPAQ (il vous référeront vers un(e) agronome dont l'expertise correspond à vos besoins)

Les conseillers ou conseillères des Réseaux Agriconseils

Le Club conseil agronomique de votre région

Les références économiques du CRAAQ

Info-sols



Définir son modèle d'affaires, la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise

Élaborer un modèle d'affaires est une étape préliminaire importante avant de se lancer dans la rédaction d'un plan d'affaires plus étoffé. Cet exercice permet de mettre sur papier les grandes lignes de son projet d'affaires. Il permet de brosser un portrait de base de l'entreprise. Pour un projet agricole collectif, cet exercice peut permettre de s'assurer que tous les partenaires d'affaires sont sur la même longueur d'onde.

Il existe plusieurs canevas de modèle d'affaires disponibles en ligne gratuitement. Prenant la plupart du temps la forme d'un tableau, on retrouve essentiellement les mêmes informations d'un canevas à l'autre, soit une description :

- De la proposition de valeur : quels produits ou services offrez-vous?
- Des activités de production, de distribution et de promotion : comment allez-vous offrir vos produits ou services?
- Des ressources nécessaires : quelles sont les ressources nécessaires à la réalisation de ces activités?
- Des partenaires principaux : avec qui devrez-vous travailler?
- Des relations avec la clientèle : quelles relations voulez-vous entretenir avec votre clientèle?

- Des canaux de commercialisation : comment et où vos produits ou services seront-ils accessibles?
- Des segments de clientèle : quel(s) type(s) de clientèle visez-vous (ex. : entreprises privées, institutions, restauration, individus, etc.)?
- De la structure de coûts : quels seront vos dépenses les plus importantes?
- Des sources de revenus de l'entreprise : comment générerez-vous des revenus?

L'élaboration du modèle d'affaires peut être un moment opportun pour rédiger les énoncés de mission, de vision ainsi que les valeurs de l'entreprise. Ces énoncés permettront de guider le développement ainsi que de communiquer clairement les activités de l'entreprise. La mission est la raison d'être de l'entreprise, elle décrit ce que l'entreprise réalise (pour qui ? à quel endroit ? et de quelle manière ?). La vision, quant à elle, permet de projeter l'entreprise sur le long terme. Elle traduit un rêve, une aspiration. Il est recommandé que ces deux énoncés soient courts, *punchés*, ambitieux et réalistes. Enfin, les valeurs correspondent à des mots-clés qui décrivent la mission et la vision de l'entreprise. Elles guideront également le développement de l'entreprise. À cette étape-ci, il peut être intéressant de revenir sur ses objectifs personnels, familiaux et professionnels afin de s'assurer que la proposition d'affaires s'y arrime.

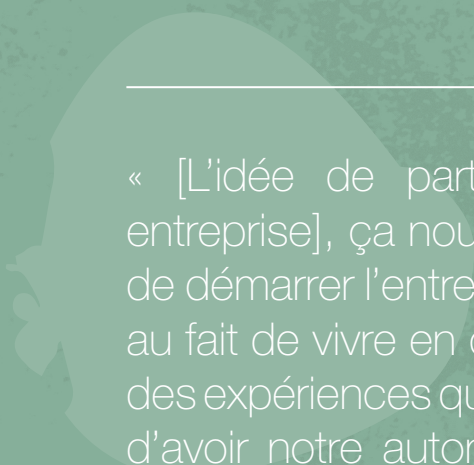
Choisir la forme juridique de l'entreprise

Il existe une dizaine de formes juridiques d'entreprises au Québec. Les plus connues sont : la personne physique exploitant une entreprise individuelle, la société par actions (compagnie), la société en nom collectif (SENC), la coopérative et l'organisme à but non lucratif (OBNL). La forme juridique choisie entraînera des répercussions sur l'administration, la gestion et la fiscalité de l'entreprise, c'est pourquoi il est important de sélectionner l'option qui conviendra le mieux à son projet. **La boussole entrepreneuriale** peut aider à déterminer la forme juridique qui conviendra au projet. Plusieurs questions peuvent guider l'aspirant agriculteur ou l'aspirante agricultrice afin de sélectionner la forme juridique appropriée pour son entreprise. En voici quelques-unes :

- Quelle est la taille visée de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'employés?
- Est-ce un projet d'affaires à temps plein ou à temps partiel?
- Est-ce que l'entreprise aura des membres?
- À qui appartiendront les actifs de l'entreprise?
- Est-ce qu'il s'agit d'un projet d'affaires collectif ou individuel?

Se lancer en affaires seul peut donner le vertige. De plus en plus d'agriculteurs et d'agricultrices de la relève optent pour des modèles collectifs d'entreprise, tels que la coopérative ou la SENC. Ces formes juridiques apparaissent comme des solutions afin de répartir la charge mentale et financière, ainsi que le stress qui vient avec la gestion d'une entreprise. Parfois, les défis de gestion des relations interpersonnelles liés aux modèles collectifs peuvent dissuader certain(e)s aspirants agriculteurs et aspirantes agricultrices d'adopter ces modèles. Dans cette situation, les incubateurs d'entreprises agricoles et les motels agricoles se positionnent comme des alternatives intéressantes. Les incubateurs d'entreprises agricoles ont pour mission d'offrir ou de rendre accessible des moyens de production (terres, bâtiments, machineries, technologies, etc.) et un accompagnement socioprofessionnel (complément de formation et consolidation des acquis, soutien agronomique et entrepreneurial, etc.) à des aspirants agriculteurs et aspirantes agricultrices, pour une période minimale d'une saison agricole, afin qu'ils puissent expérimenter leurs projets d'entreprise agricole dans des conditions réelles (Ouimet et al. 2022). Les motels agricoles, encore trop émergents pour avoir de définition formelle, s'inspirent des incubateurs agricoles. Il se distinguent notamment par la durée des baux de location offerts à la relève, pouvant s'étendre de 15 à 20 ans selon les cas.

Ces modèles d'établissement émergents apparaissent comme des alternatives intéressantes aux formes juridiques collectives, notamment pour l'esprit de communauté et de solidarité ainsi que le partage de pratiques et de connaissances qui ont lieu sur place. En effet, ces espaces permettent aux entrepreneurs et entrepreneures d'éviter l'isolement ainsi que de mutualiser les ressources et les investissements, tout en gardant leur autonomie et leur libre arbitre dans la gestion de leur entreprise.



« [L'idée de partager une terre avec une autre entreprise], ça nous a rejoint parce qu'on était inquiet de démarrer l'entreprise juste les deux. On est attaché au fait de vivre en collectivité, mais on a chacun vécu des expériences qui nous ont fait comprendre le besoin d'avoir notre autonomie dans cette collectivité. [Les propriétaires] ont proposé une formule intéressante, soit d'être deux entreprises [sur la même terre] avec des projets communs ensemble. Ça a été vraiment fluide comme processus dès le départ, donc ça nous a rassuré. »

- Un agriculteur récemment établi

« Nous, on ne se serait pas partis en affaires les deux, tous seuls, quelque part. C'était non négociable, on se serait arraché la tête. »

- Une agricultrice récemment établie



Qui dit entreprise collective, dit choisir des partenaires d'affaires. Il est important que les partenaires partagent la même vision de l'entreprise et qu'ils aient des forces complémentaires. L'idée de démarrer un projet agricole avec son conjoint ou sa conjointe, sa famille ou ses amis et amies peut sembler un choix naturel puisque l'on partage souvent des valeurs communes. Toutefois, il est important de se demander si ces personnes sont les mieux outillées pour contribuer au projet et si chaque personne est prête à risquer leurs relations au profit d'un projet d'entreprise commun. En effet, l'entrepreneuriat en agriculture est exigeant et les investissements financiers importants ce qui peut mettre sous pression les relations amicales, familiales et conjugales. Il n'est malheureusement pas rare d'entendre des histoires de séparation ou de conflits familiaux qui sont survenus dans le cadre de projets d'entreprise collective. Il faut donc être conscients de ce risque lors du choix de ses partenaires d'affaires et ne pas hésiter à avoir des discussions franches et honnêtes en amont.

Planifier sa mise en marché

Chaque type de production présente ses propres spécificités en matière de mise en marché. Pour les entreprises dont les productions sont sous gestion de l'offre, soient le lait, le poulet, le dindon, les œufs de consommation et les œufs d'incubation, la mise en marché est centralisée et coordonnée par une tierce partie. Les agriculteurs et agricultrices sont donc concentrés à produire. Certains secteurs ont formé des fédérations et des groupes spécialisés qui rassemblent des producteurs et productrices d'un même type de production afin d'organiser la mise en marché, la promotion ou la recherche. Pour connaître les types de production visés par les regroupements spécialisés, consultez le **site web de l'UPA**.

OUTILS ET RESSOURCES UTILES

Connaître les différentes formes juridiques d'entreprises. Gouvernement du Québec

Contactez un conseiller ou une conseillère juridique (notaire, avocat(e), comptable)

Contactez des conseillers en démarrage d'entreprise (ex. : Société d'aide au développement des collectivités (SADC), Centre local de développement (CLD), MAPAQ, etc.)

Contactez ICI Coop pour en savoir plus sur le modèle coopératif

Contactez des entrepreneurs ou entrepreneures d'expérience dans le domaine

Au Québec, les besoins alimentaires de la population sont satisfaits de trois manières : 1) par les détaillants et les commerces d'alimentation, 2) par la vente directe des producteurs et productrices aux consommateurs et consommatrices et 3) par la vente au réseau de l'hôtellerie, de la restauration et institutionnel (HRI).

Il existe deux principaux circuits de distribution afin d'écouler sa production vers ces marchés :

- **Les circuits courts** (un intermédiaire ou moins entre le producteur ou la productrice et le client ou la cliente) qui incluent notamment, les paniers ASC, l'autocueillette, l'agrotourisme, les marchés virtuels, les marchés publics et la vente directe à un détaillant ou au secteur de l'hôtellerie, de la restauration et institutionnel;
- **Les circuits longs** (plus d'un intermédiaire entre le producteur ou la productrice et le client ou la cliente) qui incluent notamment, la vente via des distributeurs, des grossistes et/ou des courtiers.

Afin de commercialiser efficacement ses produits et/ou services, le plan d'affaires de l'entreprise doit être accompagné d'un plan de commercialisation. Ce dernier sert à identifier les stratégies de commercialisation adaptées pour le type de production, la clientèle ciblée et les circuits de distribution visés. Les stratégies de communication de l'entreprise y sont également décrites ainsi que les ressources humaines et matérielles nécessaires pour mettre en œuvre le plan.

La mise en marché c'est souvent le nerf de la guerre en agriculture. D'un type de production à l'autre, les défis seront différents. C'est le moment de se demander où l'on souhaite mettre son temps et ses énergies et quels types de canaux sont adaptés à notre profil d'entrepreneur ou d'entrepreneure. Plusieurs questions peuvent nous guider dans cette réflexion : Est-ce que l'on souhaite passer notre samedi après-midi au marché public de la ville d'à côté? Est-ce que l'on souhaite que notre entreprise soit accessible au public? Est-ce que l'on veut assurer un service à la clientèle à 350 abonné(e)s? Ce sont des exemples de questions à se poser afin de choisir le mode de commercialisation adapté à son profil d'entrepreneur ou d'entrepreneure et à ses intérêts. La vente directe peut paraître intéressante d'un point de vue rentabilité, puisqu'elle permet à l'agriculteur ou à l'agricultrice de se tirer une plus grande marge en limitant les intermédiaires. Cependant, vendre en circuit court signifie également plus de dépenses en termes de transport, de ressources humaines et de service à la clientèle, activités normalement prises en charge par ces intermédiaires. Les stratégies de communication seront également différentes. Par exemple, être actif sur les réseaux sociaux sera probablement moins important si les produits sont vendus à des entreprises (B2B) qu'à des consommateurs (B2C). Bref, encore une fois, l'agriculture démontre qu'elle est le métier de tous les métiers. Il faut cependant savoir miser sur ses forces et ses intérêts pour éprouver du plaisir et créer une entreprise à son image.

Enfin, réaliser un stage ou occuper un emploi dans le secteur de production visé avant de se lancer en affaires, permet d'expérimenter différentes stratégies de commercialisation. S'inspirer de l'expérience d'autres entreprises peut éviter de tomber dans certains pièges et de valider que le type de mise en marché visé correspond à sa personnalité et à ses intérêts. Plusieurs outils existent afin d'accompagner la relève dans cet exercice. La section « **Plan d'affaires** » de la boîte à outils Agro-Démarrage du CRAAQ en recense quelques-uns.

OUTILS ET RESSOURCES UTILES

Le Plan de développement de la zone agricole (PDZA) de la MRC visée;

Les références économiques du CRAAQ (pour fixer les prix de vente, notamment);

Les conseillers et conseillères en commercialisation et marketing agroalimentaire des Réseaux Agriconseils;

Guide de rédaction d'un plan de commercialisation du MAPAQ

Contactez les conseillers et conseillères en développement agricole de votre MRC ou les conseillers ou conseillères à la relève agricole du MAPAQ afin d'obtenir leurs conseils sur les opportunités de marché dans la région d'établissement visée.

« [Dans mon plan d'affaires], mon idée était de faire des marchés à toutes les fins de semaine, avec des fleurs, en mode bar à fleurs. Pour me faire connaître, pour parler avec les gens, pour connaître leur intérêt envers l'entreprise. Mais je me suis rendu compte que ça demande beaucoup de temps et de préparation et que ça ne « pogne » pas tant que ça... Je ne regrette pas de l'avoir fait du tout, mais ce n'est pas une avenue pour vendre mes fleurs. Ce que je veux finalement c'est avoir des points de cueillette prédéterminés, où je prends des fleurs de mon frigo, je les emballe, je les apporte dans l'autre frigo, la personne vient les prendre et les apporte à la maison. Chaque bouquet est apprécié, chaque fleur cultivée va chez quelqu'un. »

- Une agricultrice récemment établie

« J'ai aussi contacté d'autres producteurs. Il y en a un qui m'a donné les chiffres de sa première année. Je ne me gêne pas pour appeler et poser des questions. Généralement les gens sont très aidants. »

- Un agriculteur récemment établi

Planification financière

Réaliser ses prévisions budgétaires

Bien que l'ensemble des sections du plan d'affaires soient importantes, les prévisions budgétaires de l'entreprise sont souvent déterminantes. Elles peuvent faire basculer le projet vers le succès ou l'échec. Réaliser ces prévisions permettra de valider que le projet tient la route financièrement ou non. Élaborées à partir du système de production préalablement planifié, ces prévisions incluent : un budget global d'exploitation, un budget de trésorerie, un budget d'investissements et un budget de financement. Les **références économiques du CRAAQ** peuvent être d'une grande aide, afin de produire des budgets prévisionnels réalistes. À noter que pour certains types de culture ou d'élevage émergents ou non-traditionnels (ex. : insectes, noix, amélanches, kiwis nordiques, lapins, gibiers, fleurs coupées, etc.), il peut être difficile d'obtenir des données technico-économiques de référence. Cet enjeu complexifie la réalisation du plan d'affaires pour ceux et celles souhaitant sortir des sentiers battus et expérimenter de nouvelles productions. Il existe parfois des organisations se spécialisant dans les productions émergentes. C'est le cas notamment de la coopérative **Cultur'Innov**, située en Estrie, qui offre du service-conseil aux producteurs et productrices de petits fruits émergents et de produits forestiers non-ligneux. Contactez-les, ils pourront vous référer vers des sources d'informations pertinentes.

À cette étape, l'aspirant agriculteur ou l'aspirante agricultrice sera amené(e) à évaluer son coût de vie, c'est-à-dire le budget personnel ou familial nécessaire pour répondre à ses besoins et à ceux de son ménage. Plusieurs outils sont disponibles en ligne gratuitement. En combinant cette évaluation aux revenus prévisionnels de l'entreprise, l'entrepreneur ou l'entrepreneure pourra déterminer s'il ou elle peut vivre uniquement de ces revenus. Notez que lors des premières années de démarrage, il est difficile de vivre uniquement de ces revenus. Dans bien des cas, la relève agricole occupe un emploi à l'extérieur ou bénéficie du soutien financier de son conjoint ou de sa conjointe.

Enfin, il faut savoir que l'agriculture est l'un des secteurs économiques qui nécessitent le plus d'investissements afin de générer des revenus, relativement faibles (Levallois 2018). L'appareil productif nécessaire pour cultiver ou élever est considérable : achat du fond de terre et de la machinerie, achat d'équipements et d'infrastructures spécialisés pour la culture ou l'élevage, pour l'irrigation, le drainage, etc. Il faut être prêt et prête à s'endetter pour que son projet prenne forme. Réaliser la planification financière de l'entreprise exige donc d'évaluer sa capacité d'emprunt sur la base de ses liquidités et de ses actifs. Comme il a été vu plus haut, les demandes de financement de l'aspirant agriculteur ou de l'aspirante agricultrice peuvent être évaluées favorablement par les institutions financières lorsqu'il ou elle détient une formation pertinente en agriculture ou en gestion. De plus, le démarrage sur un incubateur d'entreprises agricoles ou un motel agricole peut également contribuer à bâtir une meilleure crédibilité aux yeux du bailleurs de fonds en permettant à la relève d'expérimenter son projet et de développer ses compétences entrepreneuriales avant de contracter des emprunts importants.

OUTILS ET RESSOURCES UTILES

Les références économiques du CRAAQ ou du Carrefour de recherche, d'expertise et de transfert en agriculture urbaine (pour accéder aux données technico-économiques par type de production);

Les conseillers et conseillères à la relève agricole du MAPAQ

Les conseillers et conseillères de la FADQ

Les conseillers et conseillères en développement agricole ou en développement d'entreprise des MRC, CLD et SADC de votre territoire.

« Mon plus grand souhait c'était d'avoir ma terre et mon lot à bois et ma petite maison, mais je veux dire... C'est un rêve... Ce n'est pas accessible pour moi, malheureusement. Je n'ai pas les finances pour. Les motels agricoles et les incubateurs étaient un moyen pour atteindre le mode de vie que je souhaite plus rapidement. C'est la chance que j'attendais pour être capable de me lancer sans me ruiner, sans trop m'endetter. »

- Une agricultrice récemment établie

« Quand j'ai appelé la SADC, parce qu'ils avaient un prêt qui nous intéressait, ils étaient vraiment emballés par notre projet. Mais nous avons eu certains accros avec la FADQ. Ce ne sont pas tant des accros... C'est plutôt qu'on arrivait avec une vision « jovialiste » de la chose : « Ah j'ai fait mes études, j'ai accès à la prime à l'établissement. » Et là eux sont comme : « non, non, non ce n'est pas si simple ». Tu te frottes à la réalité du monde de la finance. Ils ont leurs exigences et on commence à les comprendre. »

- Un agriculteur récemment établi

Planification financière

Accéder à du financement pour développer l'entreprise

Bon nombre de subventions et d'aides financières (ex. : garantie de prêt, congés d'intérêts, fonds d'investissements, taux d'intérêts préférentiels, etc.) sont disponibles pour soutenir la relève agricole dans le démarrage de leur projet d'entreprise. En plus du fameux **Programme d'appui financier** à la relève agricole de la FADQ (connu sous le nom de « prime à l'établissement ») qui offre jusqu'à 50 000\$ de subvention non-remboursable pour un projet d'entreprise agricole à temps plein, plusieurs autres programmes existent que ce soit spécifiquement pour le démarrage en agriculture ou pour l'entrepreneuriat plus général.

La multiplicité des opportunités de financement peut toutefois créer une certaine confusion. En effet, au fil de sa recherche, le CISA a constaté la difficulté de la relève agricole récemment établie et des aspirants agriculteurs et aspirantes agricultrices à naviguer parmi la panoplie de programmes de subvention et d'aides financières qui s'offrent à eux. Les difficultés sont vécues à différents niveaux: 1) repérer les programmes pour lesquels ils sont admissibles, 2) établir la chronologie idéale de dépôt des demandes de financement en fonction de leurs réalités personnelles et du stade d'avancement de leur projet d'entreprise (par exemple, certaines mesures de soutien salarial doivent préférentiellement être obtenues avant que l'entreprise commence à générer des revenus afin d'assurer l'admissibilité du demandeur), 3) définir la combinaison appropriée des différents programmes pour leurs projets respectifs (par exemple, la « prime à l'établissement » ne peut pas être utilisée afin de compléter le montage financier d'un projet déposé à un autre programme de financement) et 4) se tenir au courant des nouvelles opportunités d'aide financière et des dates d'ouverture des programmes.

Les conseillers et conseillères du MAPAQ ainsi que ceux de la FADQ peuvent aider à débroussailler les programmes de leurs organisations respectives. Cependant, d'autres subventions sont également administrées par les SADC, les CLD et les MRC qui couvrent, plus largement, le soutien à l'entrepreneuriat. Ces programmes peuvent varier d'une région à l'autre. Des subventions existent également pour les femmes entrepreneures! Bref, c'est ici que le réseautage avec d'autres entreprises agricoles de la région, qu'elles soient de la relève ou non, peut s'avérer utile. En effet, réseauter permet de découvrir des mesures de soutien méconnues et d'échanger sur les défis rencontrés et les solutions éprouvées pour les différents programmes. Plusieurs programmes existent et c'est difficile de tous les connaître, d'autant plus qu'ils évoluent avec le temps.



OUTILS ET RESSOURCES UTILES

Les conseillers et conseillères à la relève agricole du MAPAQ;

Les conseillers et conseillères de la FADQ, de Financement agricole Canada ou de son institution financière;

Les conseillers et conseillères en développement agricole ou en développement d'entreprise des MRC, des CLD ou des SADC;

Les infolettres et pages Facebook des organisations ci-haut et d'autres organisations pertinentes selon son secteur d'activité et sa forme juridique (Ex. : Pôles d'économie sociale régionaux, ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, Conseil québécois pour la coopération et la mutualité, ICI Coop, etc.) afin de se maintenir informé des opportunités de financement;

Pour une liste des produits de financement, rendez-vous dans la section « **Financement** » de la boîte à outils Agro-Démarrage du CRAAQ

ACCÉDER À UNE
GARDERIE,
UNE
ÉCOLE



ET AUTRES SERVICES
À LA FAMILLE

S'INTÉGRER
DANS SA
COMMUNAUTÉ



PRÉPARATION
DE L'APPAREIL



RÉFLEXION ET PLANIFICATION

SE
FORMER



SE PROJETER
COMME
ENTREPRENEUR
ET OUVRIER
AGRICOLE

TROUVER DES

EMPLOYÉ(ES)



PRO



LA
DE

ANNÉES PRÉP

RÉDIGER
UN
**PLAN
D'AFFAIRES**



EXPLORER
UNE OU DES RÉGIONS
POUR S'ÉTABLIR



SE
FORMER





ÉTAPE 2 : CHOIX D'UN MILIEU DE VIE

Comme nous venons de le voir, la phase de réflexion et de planification nécessite la prise de nombreuses décisions relatives, notamment, au système de production, à la gestion, au financement ainsi qu'aux stratégies de mise en marché. Pour la relève agricole qui s'établit hors cadre familial, choisir d'entreprendre en agriculture vient de pair avec la recherche d'une terre pour s'établir ou d'une entreprise à reprendre. Mais au-delà de choisir un lieu de production, cette relève doit également choisir un milieu de vie, une communauté dont il ou elle n'est pas forcément originaire. La montée du prix des terres entraîne certains d'entre eux ou certaines d'entre elles à se relocaliser dans des régions du Québec où ils ou elles n'avaient jamais mis les pieds auparavant. Déménager

est une étape charnière dans la vie de tout individu. Elle vient avec son lot de changements : nouvel emploi, nouveau réseau social, ajustements culturels et sociaux, changement dans l'accès aux services et aux opportunités de loisirs et de divertissement, etc. Tous ces changements peuvent générer du stress et de l'anxiété, ce qui est tout à fait normal.

Le prochain chapitre vise à mettre en lumière les différents besoins que peuvent rencontrer la relève agricole s'établissant hors cadre familial lors de la recherche d'un milieu de vie. Sur la base des témoignages collectés par l'équipe de recherche, vous trouverez des conseils ainsi que des outils et des ressources permettant d'y répondre.



« Je trouve que ce qui est le plus «*tough*» et le plus stressant, c'est de choisir l'endroit où tu t'installes. C'est vraiment ma crainte. C'est de la relation long terme... Je ne suis pas habituée à ça. »

– Une aspirante agricultrice



2-1 CHOISIR UNE TERRE POUR DÉMARRER OU UNE ENTREPRISE À REPRENDRE

Le précédent chapitre a souligné l'importance de consacrer du temps à explorer les différentes régions du Québec afin de découvrir celles qui correspondent aux préférences de l'aspirant agriculteur ou de l'aspirante agricultrice. Il a été démontré que le choix d'une région peut être influencé par des facteurs personnels, culturels et sociaux qui vont au-delà des considérations financières et commerciales liées au projet d'entreprise. Cette même logique s'applique également lors du choix du lieu d'établissement. Avant de se précipiter dans l'achat ou la location, il est recommandé de bien réfléchir à ses critères de sélection et de les prioriser. Voici quelques questions à se poser afin de faire un choix éclairé :

- Est-ce que je souhaite être propriétaire ou locataire de la terre?
- Est-ce que je souhaite habiter sur la terre ou suis-je ouvert(e) à habiter ailleurs?
- Quel espace est nécessaire pour moi et ma famille?
- Quel est mon budget pour me loger?
- Quels services souhaiterais-je avoir à proximité?
- Quelles activités culturelles et communautaires aimerais-je avoir à proximité?
- Quelle est la distance maximale que je serais prêt(e) à parcourir pour me rendre à la ville la plus proche?
- Quel est la taille du bassin de consommateurs potentiels à proximité?
- Est-ce que les canaux de mise en marché visés pour écouler ma production sont déjà saturés dans la région?

- Les conditions agronomiques de la terre répondent-elles à mes besoins (ex. : types de sols, pente, pH, drainage, historique de cultures, etc.)?
- Quels seront les travaux de sols nécessaires à l'implantation des cultures choisies?
- Quelles sont mes sources d'approvisionnement en eau?
- Est-ce que la terre a accès à l'électricité?
- ...

Lorsqu'une terre ou une entreprise semble intéressante, il est important de vérifier que le potentiel agronomique du site ainsi que les infrastructures et équipements présents correspondent aux besoins de la ou des productions visées. Pour les productions horticoles, réaliser une analyse et un profil de sol peut s'avérer très utile afin de prendre une décision éclairée. Il est possible que la terre ne détienne pas les conditions agronomiques ou les infrastructures appropriées pour la ou les productions visées. Puisque les opportunités d'établissement sont limitées, il est parfois nécessaire de faire des compromis sur certains aspects de son projet. Il faut toutefois statuer sur ce qui est négociable ou pas. À ce moment, la relève agricole s'établissant hors cadre familial se divise en deux groupes. Le premier comprend des aspirants agriculteurs et aspirantes agricultrices pour qui le choix du site sera dicté par le ou les types de production visés. Par exemple, pour un aspirant passionné de maraîchage, l'adéquation du site avec les conditions agronomiques nécessaires à la production de légumes guidera ses recherches

et ultimement, la sélection de son lieu d'établissement. Le deuxième groupe comprend des aspirants agriculteurs ou aspirantes agricultrices intéressé(e)s par une variété de cultures et/ou d'élevages et prêts à moduler leur type de production selon les opportunités d'établissement qui se présenteront à eux/elles. Donc, en choisissant l'agriculture, ils ou elles recherchent un mode de vie et le type de production ne devient qu'un moyen pour y parvenir. Pour ce deuxième cas de figure, il faut s'attendre que les recherches soient plus ardues. En effet, les organisations offrant des services d'aide à l'établissement exigent souvent un plan d'affaires afin d'évaluer le sérieux de l'aspirant agriculteur ou de l'aspirante agricultrice, tout comme les prêteurs. De ce fait, il est fort possible que vous deviez rédiger un plan d'affaires fictif et l'adapter à plusieurs reprises – au fil des opportunités d'établissement qui se présenteront à vous – jusqu'à trouver le lieu qui vous conviendra. Soyez persévérant(e)!

Repérer les opportunités d'établissement

Lorsque l'on recherche un lieu d'établissement, il faut savoir que l'ensemble des offres ne sont pas annoncées sur les sites de vente traditionnels. Il est donc essentiel de rester vigilant(e)s et d'explorer différentes sources d'informations. Le bouche-à-oreille représente l'une des meilleures façons d'être informé(e) des opportunités de vente ou de location dans une région donnée. Vivre préalablement dans la région d'établissement ciblée peut également faciliter la découverte d'opportunités. Les réseaux sociaux peuvent également être utilisés comme une tribune afin de présenter son projet et l'objet de ses recherches. Il arrive que des maillages se créent à partir d'un simple appel à tous.

Pendant cette phase de recherche qui peut durer plusieurs mois, voire plusieurs années, il n'y a pas de secret. Il faut multiplier les visites, rencontrer différents propriétaires souhaitant céder leur entreprise ou pourquoi pas des producteurs et productrices à la recherche de partenaires d'affaires. C'est important d'ouvrir ses horizons et de considérer les différentes possibilités qui s'offrent à soi, même si elles dérogent du plan initial. Choisir un lieu d'établissement, c'est aussi choisir une communauté. Avant de démarrer son entreprise, il peut être intéressant de découvrir la communauté, tels que les services de proximité disponibles, les activités culturelles et communautaires organisées, les lieux de rencontre, les gens qui y habitent et l'énergie qui s'y dégage. Résider dans la communauté visée avant de démarrer son entreprise s'est avéré fort utile pour plusieurs aspirants agriculteurs et aspirantes agricultrices rencontré(e)s par le CISA.

«Ce genre de projet [les motels agricoles et les incubateurs d'entreprises agricoles] est vraiment bien pour se lancer en affaires, surtout lorsqu'on est seul. Le risque financier est moindre, le coût d'investissement est très faible et la pression aussi. On peut également trouver de l'aide auprès des autres agriculteurs et agricultrices qui louent des parcelles. Je peux conserver mon indépendance dans mon projet, mais aussi bénéficier d'une certaine sécurité, car il y a un réseau de soutien présent sur place. »

- Une agricultrice récemment établie

« J'ai toujours trouvé ça difficile de penser un projet d'entreprise agricole sans savoir où j'allais m'installer. Être dans l'abstrait pour monter mon plan d'affaires c'était trop difficile. J'avais besoin de me trouver une place avant. »

- Un aspirant agriculteur

« Afin de trouver un endroit où nous loger, j'ai partagé une publication dans plusieurs groupes de recherche de logement. Au lieu de seulement écrire que nous cherchions un logement, j'ai décidé d'en mettre un peu plus et de parler de notre projet. À la suite de ces publications, nous avons reçu de nombreux messages de personnes voulant nous aider à nous établir dans la région. Des gens nous ont proposé des emplois. D'autres s'impliquaient vraiment et cherchaient activement avec nous. Je partage ça aujourd'hui parce que j'ai vraiment l'impression que le pouvoir des réseaux sociaux est fort en région. »

- Une aspirante agricultrice

« Comme je termine l'école au mois de mai et que nous n'avons pas d'autres choses qui nous relient ici, nous avons décidé de déménager cet été dans la Matapédia. Pour nous, ce déménagement est très logique, car nous espérons qu'il nous permettra de continuer nos recherches de terre plus efficacement. De plus, déménager est une façon de commencer à participer à la vie communautaire de notre nouvelle région. »

- Une aspirante agricultrice

Plusieurs régions du Québec innovent afin d'attirer la relève agricole sur leur territoire en améliorant les conditions d'établissement. On peut citer en exemple les motels agricoles et les incubateurs d'entreprises agricoles qui offrent en location des lots de terre, des bâtiments, de la machinerie et d'autres équipements. Les porteurs de ces dispositifs y voient plusieurs avantages pour la relève agricole : accès facilité à la terre, réduction des investissements au démarrage, intégration à un collectif favorisant le partage et l'entraide, etc. Pour savoir où se situent les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec, rendez-vous sur le site web du **Réseau Racines**, le réseau québécois des incubateurs d'entreprises agricoles.

Se faire accompagner

Lors de la recherche d'un lieu d'établissement, les agents et agentes de maillage de l'ARTERRE peuvent apporter d'importants conseils. L'ARTERRE a été créé afin d'accompagner et de jumeler des aspirants agriculteurs et des aspirantes agricultrices avec des propriétaires d'exploitation agricole souhaitant céder leur entreprise. Les agents et agentes de maillages de l'ARTERRE accompagnent différents scénarios d'établissement : 1) le démarrage de nouvelles entreprises par l'acquisition ou par la location d'actifs; 2) le développement de partenariats d'affaires pour l'exploitation ou pour l'acquisition d'une entreprise et; 3) l'identification d'une relève potentielle ou d'un cédant pour le transfert d'une entreprise agricole. Ces personnes peuvent aider l'aspirant agriculteur ou l'aspirante agricultrice à se poser les bonnes questions et à trouver des opportunités d'achat, de location ou de reprise qui correspondent à leurs aspirations. La plupart des agents et des agentes ont accompagné de nombreux maillages. Leur accompagnement permet donc d'éviter certains pièges et d'adopter les meilleures pratiques afin de protéger les deux parties. Il existe malheureusement plusieurs histoires de vente, de location ou de transfert qui se sont terminées en queue de poisson. C'est donc important de solliciter l'expertise de personnes expérimentées. Dans certaines régions, les agents de maillage de l'ARTERRE peuvent exiger un plan d'affaires afin de vérifier le sérieux de l'aspirant agriculteur ou de l'aspirante agricultrice. Dans d'autres, un modèle d'affaires peut être suffisant. Renseignez-vous auprès de l'agent ou de l'agente de maillage de l'ARTERRE de votre région afin d'en savoir plus.

Une fois que le lieu trouvé semble répondre aux principaux critères de sélection dont on s'est doté, débute alors le processus de négociation avec les propriétaires cédants. Ce processus est souvent plus complexe que la vente d'une maison, puisqu'il est empreint d'émotions. D'un côté, les propriétaires ont souvent mis beaucoup de leur temps et de leur énergie à prendre soin de la terre, de ses infrastructures, de ses équipements, etc. La vente de l'entreprise vient aussi souvent avec la vente de la maison familiale. Le sentiment d'appartenance envers l'entreprise et le fond de terre est donc très fort. Souvent, la terre et l'entreprise ont été transférées de génération en génération, il y a donc un certain deuil qui vient avec la vente à une relève non-apparentée. Cependant, de l'autre côté, pour la relève c'est l'achat d'une vie. C'est un rêve qui est sur le point d'être réalisé. C'est aussi dans bien des cas un investissement en temps important puisque ce processus nécessite de nombreux aller-retour avec les différents experts : conseillers financiers, inspecteurs, notaires, etc. Il importe donc d'être accompagné par une tierce partie afin qu'il y ait une personne médiatrice qui ne tire aucun avantage de la négociation. Elle dirigera les conversations et assurera une communication ouverte et transparente entre les deux

parties. Enfin, que ce soit pour un achat ou une location, il est important de discuter ouvertement des attentes des deux parties et de les consigner dans une entente écrite, claire et formelle. Les centres régionaux d'établissement en agriculture peuvent également accompagner la relève dans leur démarche d'établissement et de transfert.

S'informer sur les différents modes de tenure

Au moment d'écrire ces lignes, le CLD de Brome-Missisquoi pilote le *Chantier d'accès à la terre* qui a pour objectif de faciliter l'accès aux terres agricoles en diversifiant l'éventail de possibilités juridiques pour l'établissement de projets agricoles. Dans le cadre de ce projet, une équipe multidisciplinaire a élaboré une boîte à outils proposant cinq scénarios de propriété alternatifs à la location et à la propriété régulière. De juillet 2023 à décembre 2024, des entreprises agricoles situées en Estrie seront accompagnées dans le choix et la mise en œuvre d'un scénario approprié à leur projet. Cette étape vise à tester leur applicabilité en contexte réel. Ce projet innovant a le potentiel d'impacter positivement l'accès à la terre pour la relève agricole du Québec. C'est certainement un projet à suivre attentivement!

Un mode de tenure qui attire de plus en plus l'intérêt est la fiducie d'utilité sociale agricole (FUSA). Présentée comme une réponse à l'augmentation du prix des terres agricoles et une perspective d'avenir pour la relève, la fiducie est définie comme « un acte par lequel une personne, le constituant, transfère de son patrimoine à un autre patrimoine qu'il constitue, les biens qu'il affecte à une fin particulière et qu'un fiduciaire s'oblige, par le fait de son acceptation, à détenir et à administrer » (article 1260 du Code civil du Québec (C.c.Q.)). Dans le cas des fiducies d'utilité sociale, elles servent à une communauté « dans un but d'intérêt général » (art. 1270 C.c.Q.). En agriculture, les propriétaires de terres agricoles peuvent requérir à la FUSA afin de conserver à perpétuité la vocation agricole d'une terre. C'est une façon de protéger le patrimoine agricole de la spéculation foncière. Il s'agit toutefois d'un processus complexe qui implique la rédaction de l'acte de fiducie, la constitution du conseil fiduciaire ainsi que la définition des règles de fonctionnement, des politiques internes et des conditions relatives aux baux de location. L'OBNL Protec-Terre offre de l'accompagnement afin de créer une FUSA.

Il existe également la Fiducie agricole UPA-Fondation qui peut se porter acquéreuse de terres agricoles à la demande de propriétaires fonciers souhaitant préserver la vocation agricole de leur terre et aider la relève agricole à s'y établir. Dans ce cas-ci, les propriétaires doivent toutefois avoir identifié de futurs locataires (la relève) afin que la Fiducie accepte d'acquérir leurs terres. Le montant du loyer demandé aux locataires sera utilisé pour rembourser les prêts contractés par la Fiducie auprès des institutions financières. Les futurs locataires ne seront pas tenus de verser un apport initial, mais les projets retenus doivent démontrer une rentabilité potentielle pour les agriculteurs.

OUTILS ET RESSOURCES UTILES

Les conseillers et conseillères des Centres régionaux d'établissement en agriculture

Les agents et agentes de maillage de l'ARTERRE

Le projet « **Chantier d'accès à la terre** », du Centre local de développement de Brome-Missisquoi

Pour en savoir plus sur les FUSA, visitez Protec-Terre et la **Fiducie UPA-Fondation**

Réseau Racines, le réseau québécois des incubateurs d'entreprises agricoles

2.2 SE LOGER

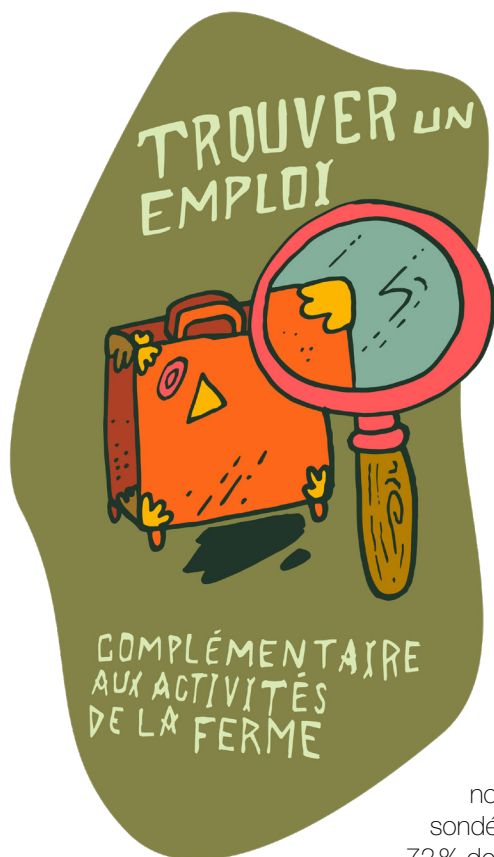
Il arrive parfois que les opportunités d'établissement ne comprennent pas l'accès à un logement. C'est le cas notamment des motels agricoles et des incubateurs d'entreprises agricoles. Dans d'autres cas, il arrive que la terre agricole achetée ou louée ne possède pas de maison pour loger les nouveaux propriétaires ou locataires. À moins qu'ils habitent déjà à proximité, la relève agricole doit donc, une fois le lieu d'établissement trouvé, se lancer dans la recherche d'un logement.

Toutefois, comme vous le savez, une crise du logement est vécue à l'échelle du pays. Alors que la demande surpasse la capacité à livrer de nouveaux logements, il en résulte, selon la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) un taux d'inoccupation des logements locatifs de 1,7 % en 2022, taux le plus bas enregistré au Québec depuis 18 ans. C'est dans ce contexte de rareté qu'on observe une deuxième crise, celle de l'abordabilité. Avec une hausse historique des loyers de 5,6 % en 2022, les projections de la SCHL laissent entendre qu'elle pourrait atteindre 13 à 30 % d'ici 2025. En parallèle, la SCHL prévoit une baisse de 30 % des mises en chantier en 2023 en raison de la hausse des taux d'intérêt, de la pénurie de main-d'œuvre et de l'explosion des coûts de construction.

Ce contexte, présent d'abord dans les centres urbains, s'est déplacé vers les zones périphériques et rurales qui connaissent à leur tour une pénurie de logements. La relève agricole compte parmi les personnes particulièrement impactées par ces crises. La saisonnalité de leur emploi et les faibles salaires qui caractérisent ce secteur d'activité en font des travailleurs aux conditions d'emploi précaires. Les investissements importants requis au démarrage de leur entreprise limitent également la part des revenus disponibles pour se loger. Contraints à habiter à proximité de leur lieu de production en raison notamment du haut niveau de réactivité nécessaire lors d'intempéries pour les cultures horticoles ou des nombreux et fréquents soins requis pour les productions animales, leurs choix en matière de logement sont restreints.

Il est possible d'espérer que le gouvernement du Québec saisira la démarche de révision de la Loi sur la protection du territoire agricole amorcée en 2023 comme une occasion d'inclure des mesures facilitant l'accès au logement sur les terres agricoles pour la relève. Les processus de révision des schémas d'aménagement des MRC sont également des opportunités afin d'inclure des mécanismes facilitant cet accès et peut-être revoir nos modes d'habiter la terre.





2.3 TROUVER UN EMPLOI COMPLÉMENTAIRE AUX ACTIVITÉS DE LA FERME

Malheureusement, il est rare que lors des premières années d'opération d'une entreprise agricole, seuls les revenus issus des activités de la ferme suffisent à subvenir aux besoins de l'aspirant agriculteur ou de l'aspirante agricultrice ainsi que de son ménage. Pour remédier à cette situation, plusieurs stratégies sont possibles afin de garantir un revenu supplémentaire. Occuper un emploi à l'extérieur de la ferme constitue une des stratégies les plus fréquentes. Dans le dernier *Portrait de la relève agricole au Québec* réalisé par le MAPAQ et publié en 2021, les auteurs indiquent que la proportion des agriculteurs et agricultrices de la relève à occuper un emploi à l'extérieur de l'entreprise agricole tend à augmenter. En 2021, 44% occupaient un emploi à l'extérieur de l'entreprise comparativement à 38 % en 2006. Lorsque l'on s'attarde aux personnes qui s'établissent en agriculture grâce au démarrage d'une entreprise, ce chiffre monte à 63%, comparativement à 50% pour la relève en situation de transfert non apparenté et de 30% pour la relève établie par transfert familial. Les personnes sondées ont affirmé que cet emploi occupait 60% de leur temps de travail et représentait 72% de leur revenu annuel.

« Je me suis trouvé un travail qui va me permettre de travailler à l'année, à temps partiel. Je travaille un minimum de deux jours semaines à l'année. Je peux faire moins l'été, je peux faire plus l'hiver, il n'y a pas de problème. Alors j'ai trouvé le travail parfait pour « fitter » avec mon entreprise. »

- Une agricultrice récemment établie

Bien que cette situation puisse causer certains découragements, il y a tout de même des avantages à occuper un emploi à l'extérieur. Pour quelqu'un qui vient d'emménager dans une nouvelle région, trouver un emploi en dehors de la ferme peut favoriser le développement de son réseau de contacts et faciliter son intégration dans sa nouvelle communauté. Cela permet également de prévenir l'isolement auquel les agriculteurs et les agricultrices sont particulièrement exposés, surtout celles et ceux habitant en région éloignée. Parfois, il arrive que ce soit plutôt le conjoint ou la conjointe qui occupe un emploi à l'extérieur de la ferme afin de subvenir aux besoins du ménage. Il faut évaluer l'option qui convient le mieux à sa situation familiale et financière.

Il existe également des mesures de soutien salarial afin d'aider les entrepreneurs. Parmi elles, on retrouve la mesure de **Soutien au travail autonome (STA)** du gouvernement du Québec dont l'objectif est de favoriser la création d'emplois par la création d'entreprises. Pour ce faire, cette mesure vise à fournir un encadrement, des conseils techniques et un soutien financier aux personnes admissibles afin qu'elles atteignent l'autonomie sur le marché du travail en créant ou en développant une entreprise ou en devenant travailleuses ou travailleur autonome. Afin d'être admissibles, les personnes doivent s'inscrire dans l'une des catégories suivantes : participantes ou participants au programme de l'assurance-emploi; prestataires d'un programme d'assistance sociale; personnes sans soutien public du revenu; travailleuses ou travailleurs à statut précaire tels que les emplois saisonniers, les emplois contractuels, les emplois temporaires, les emplois occasionnels, les emplois sur appel ou à temps partiel. Plusieurs agriculteurs et agricultrices de la relève rencontrés par le CISA ont bénéficié de cette mesure. Elle leur a permis de recevoir un salaire lors du démarrage de leur entreprise. Renseignez-vous auprès de votre MRC ou de Services Québec pour en connaître plus sur les conditions d'admissibilités propres à votre région.

Enfin, si l'aspirant agriculteur ou l'aspirante agricultrice a entre 16 et 29 ans, il ou elle peut également bénéficier d'un soutien financier via le programme **Jeunes volontaires**. Ce programme permet d'élaborer et de mettre en œuvre un projet dans un domaine qui l'intéresse. Pour participer au programme, la personne doit consacrer au moins 20 heures par semaine à son projet, ne pas occuper un emploi qui comporte 20 heures ou plus de travail par semaine et ne pas étudier à temps plein. Ce programme peut notamment permettre à un aspirant agriculteur ou une aspirante agricultrice admissible d'être soutenu(e) financièrement lors de la rédaction de son plan d'affaires. C'est certainement une opportunité à explorer!

ÉTAPE 3 : ANNÉE PRÉPARATOIRE

Parfois désignée sous le nom d'**Année 0**, cette étape correspond au moment de préparation du sol, des infrastructures et des équipements. Elle se déroule généralement entre l'acquisition ou la location de la terre et le démarrage des activités de production. Cette phase s'échelonne généralement sur une année, parfois moins, parfois plus. Il arrive que certains entrepreneurs ou certaines entrepreneures choisissent de l'écourter voire de la sauter, animé(e) s par le désir de commencer la production le plus rapidement possible. Ce scénario est d'autant plus fréquent lorsqu'il s'agit d'un établissement par transfert d'entreprise.

Cependant, dans certains cas, cette décision peut s'avérer risquée. Bien que l'on puisse penser gagner du temps et de l'argent en démarrant la production dès la première année, cet empressement peut entraîner des pertes à long terme. En effet, cette phase préparatoire permet d'éviter des pertes de temps et de rendements liées à des espaces de travail mal conçus, des champs compactés et envahis par les mauvaises herbes ou des équipements inadaptés, par exemples. Cette étape permet d'assurer des bases solides à l'entreprise en vue d'une première année de production.

Le prochain chapitre met en lumière les multiples besoins auxquels la relève agricole peut être confrontée lors de cette phase préparatoire. Notez que les besoins peuvent varier en fonction du mode d'établissement choisi, soit le démarrage ou le transfert d'entreprise. Dans ce dernier cas, la relève part avec une certaine longueur d'avance. Les terres étaient généralement cultivées et entretenues jusqu'à tout récemment, les installations de conditionnement et d'entreposage sont existantes et les équipements de production et de récolte son parfois compris dans le contrat de vente ou de location. Néanmoins, certains besoins convergent.



3-1 PRÉPARER L'APPAREIL PRODUCTIF

L'appareil productif correspond à l'ensemble des moyens de production utilisés pour cultiver des terres et faire de l'élevage. Cela comprend les équipements agricoles tels que les tracteurs, la machinerie, les outils, les espaces d'entreposage et de transformation, ainsi que les infrastructures telles que les serres, les étables, les silos, etc. L'appareil productif comprend également les ressources humaines, y compris les propriétaires, les ouvriers agricoles et tout le personnel impliqué dans les opérations de l'entreprise. En résumé, l'appareil productif englobe tous les éléments nécessaires à la production agricole, de la terre et des ressources naturelles aux équipements et aux personnes qui les utilisent.

La préparation de l'appareil productif peut être ponctuée de plusieurs activités, telles que les travaux de sol (ex. : hersage, sous-solage, labour, etc.), l'acquisition d'animaux d'élevage, l'implantation d'engrais verts, l'aménagement d'un étang d'irrigation, la construction d'un kiosque à la ferme, d'une salle de conditionnement ou encore l'acquisition de la machinerie, par exemple. C'est le moment de construire de nouveaux bâtiments ou de rénover ceux existants pour avoir les infrastructures minimalement nécessaires afin de récolter, conditionner, entreposer et vendre la production.

Les premières années d'opération sont marquées par des installations plus modestes, souvent en raison de contraintes de temps et de ressources financières. Il est néanmoins crucial que ces installations soient minimalement fonctionnelles. Il va de soi que ces installations pourront faire l'objet de modifications et d'améliorations au fil du temps, en réponse aux besoins changeants de l'entreprise. Dans cette optique, il est recommandé de prévoir la possibilité de réaliser facilement, a posteriori, des modifications à ces installations. L'ingéniosité et la capacité à aménager ou construire certains éléments par soi-même sont des atouts significatifs qui permettent de réaliser des économies substantielles. À cet effet, la Coopérative pour l'agriculture de proximité écologique (CAPÉ) offre des ateliers d'auto-construction dans le cadre desquels des agriculteurs et agricultrices se rassemblent afin de construire en groupe des équipements d'aide à la production ou au conditionnement, notamment.

Planifier son échéancier

Lors de cette étape, il est recommandé de se doter d'un échéancier, afin de planifier la réalisation des différents travaux et ainsi s'assurer que les plus importants soient réalisés avant la première année de production. À ce stade-ci, plusieurs questions se posent:

- Quelles sont les ressources requises afin de réaliser les travaux visés?
- Ces ressources sont-elles disponibles à proximité et au moment voulu?
- Quelles sont les expertises nécessaires afin de permettre l'avancement du projet?
- Quels sont les délais de livraison des équipements requis?
- Quels sont les permis nécessaires?
- Combien de temps est requis afin d'obtenir les différents permis?
- ...

Au-delà des considérations logistiques, il faudra également tenir compte des contraintes budgétaires. Une fois l'achat de la terre réalisé ou le contrat de location signé, il peut s'avérer nécessaire de revoir ses budgets afin de prioriser les différents travaux et achats requis. Il faudra alors peut-être revoir les objectifs à court, moyen et long termes de l'entreprise afin de tenir compte du temps et des liquidités disponibles. Plusieurs questions peuvent guider la réflexion avant d'entamer un projet important :

- À quel besoin répond le projet?
- Est-ce possible de répondre à ces besoins d'une autre manière?
- Est-ce que ce projet est le mieux adapté pour répondre aux objectifs moyen et long termes de l'entreprise?
- Est-ce que les investissements nécessaires pour réaliser ce projet empêcheront la réalisation d'autres projets tout aussi importants?

Il est crucial de prioriser les investissements en fonction de leur impact sur la rentabilité de l'entreprise agricole. À cet effet, les exemples que Levallois (2018, 155) nomment dans son ouvrage sont très évocateurs : « l'étable est indispensable, mais ce sont les vaches qui rapportent de l'argent et non l'étable; ce n'est pas le tracteur qui fait pousser les récoltes, mais de bons programmes techniques; ce n'est pas la beauté de l'étable ni du tracteur qui entraînent des améliorations de rendements ». En somme, il faut constamment réévaluer ses besoins et réfléchir à la façon dont on peut les satisfaire au moindre coût.

Pour aider à planifier son échéancier, il peut être facilitant de discuter avec d'autres agriculteurs ou agricultrices ayant réalisé des projets similaires afin d'avoir une estimation des coûts et du temps que peut prendre les travaux visés. De plus, afin de réduire les dépenses lors des premières années, il peut s'avérer intéressant de louer la machinerie et les équipements nécessaires pour les travaux moins fréquents ou de les confier à forfait. Dans certaines régions du Québec, il existe des coopératives d'utilisation de machinerie agricole. Le conseiller ou la conseillère en développement agricole de votre MRC peut vous renseigner à cet effet. Dans tous les cas, il faut garder en tête que chaque décision d'investissement doit se faire suite à une analyse approfondie. Un investissement « est un déboursé immédiat et important de capital dans l'espoir qu'il génère pendant les années à venir un bénéfice supérieur à la mise de fonds initiale » (Levallois 2018, 151). Les investissements et les emprunts qui souvent les accompagnent, représentent des décisions majeures. Des erreurs peuvent engendrer de lourdes conséquences pour une entreprise agricole, particulièrement en démarrage.

Enfin, plusieurs aides financières existent afin d'aider les agriculteurs et agricultrices à financer l'acquisition de moyens de production. Les objectifs de ces programmes sont variés et peuvent couvrir toutes sortes de dépenses. Il faut s'assurer de bien connaître tous les programmes en vigueur afin d'éviter de passer à côté d'opportunités de financement. Pour la majorité des aides financières, les dépenses doivent avoir été faites après l'envoi des formulaires d'aide financière afin d'être admissibles. Ainsi, une fois la liste de travaux en main, contactez votre direction régionale du MAPAQ, les conseillers et conseillères en développement d'entreprise des MRC, CLD et/ou SADC afin qu'ils ou elles vous renseignent sur les subventions adaptées à vos projets.

3.2 ENREGISTRER L'ENTREPRISE

Cette année préparatoire sera également le moment opportun afin de procéder à l'enregistrement de l'entreprise auprès du gouvernement provincial et du gouvernement fédéral. De plus, pour les entreprises agricoles, il est possible de s'enregistrer afin de bénéficier de services subventionnés. En plus du NIM Bénéficiaire, détaillé dans la section « Rédiger son plan d'affaires » du présent ouvrage, il existe deux autres NIM : le NIM Transformateur artisan et le NIM Exploitant.

Le NIM Transformateur artisan concerne les entreprises de transformation dont les produits résultent généralement d'un travail manuel et qui utilisent principalement des matières premières québécoises. Ces entreprises sont dirigées par un propriétaire principal impliqué dans les opérations et la transformation et elles emploient jusqu'à dix employés à temps plein, y compris les propriétaires.

Le NIM Exploitant s'adresse aux exploitations agricoles ayant généré, ou étant en voie de générer, un revenu agricole brut annuel égal ou supérieur à 5 000 \$. Le NIM Exploitant permet de bénéficier des aides financières du MAPAQ. Ces dernières peuvent être grandement utiles lors de la préparation de l'appareil de production en permettant de grandes économies.

Enfin, en plus des NIM exigés par le MAPAQ, d'autres enregistrements sont nécessaires auprès du gouvernement provincial et du gouvernement fédéral lors du démarrage d'une entreprise. Visitez la section **Plan d'affaires** de la boîte à outils Agro-Démarrage du CRAAQ afin de connaître la marche à suivre afin d'enregistrer son entreprise au Québec et au Canada.

3.3 TROUVER DES EMPLOYÉS

À partir des besoins définis lors de la planification du système de production, c'est le moment de recruter l'équipe qui assurera le bon déroulement des activités de production. Comme tous les secteurs de l'économie, l'agriculture est concernée par une importante pénurie de main d'œuvre. Éprouvant déjà des difficultés à embaucher en raison notamment des faibles salaires, du caractère saisonnier des activités, de la variabilité des heures de travail et de l'exigence physique des tâches, les entreprises agricoles voient la quantité et la qualité de leurs récoltes affectées (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture 2019). Cet enjeu est d'autant plus sensible qu'il semble voué à s'aggraver dans les années à venir, puisque l'on estime que l'offre de main d'œuvre continuera de diminuer jusqu'en 2029, alors que la demande continuera de croître (*idem*). Bien que de plus en plus d'équipements mécanisés sont disponibles et que des aménagements puissent être réalisés pour réduire le recours à la main d'œuvre, les coûts associés se révèlent souvent prohibitifs et certaines tâches imposent un travail manuel.

Face à cette situation, de plus en plus d'agriculteurs et d'agricultrices de la relève décident d'exploiter des entreprises de petites tailles, nécessitant peu ou pas d'employés. D'autres décident de recourir à des modèles coopératifs dans lesquels les employé(e)s deviennent copropriétaires de l'entreprise. Ces coopératives suscitent l'engagement de leurs travailleurs et travailleuses et contribuent à générer auprès d'eux/elles un sentiment d'appartenance envers l'entreprise. D'autres options s'offrent afin d'aider au recrutement et à la rétention de la main d'œuvre. En voici quelques-unes en rafale :

- Publier les offres d'emploi au sein des écoles d'agriculture;
- Offrir l'hébergement aux employés sur les lieux de travail ou à proximité de la ferme;



- Publier les offres d'emploi sur les réseaux sociaux;
- Bonifier le salaire horaire offert grâce à l'obtention de subventions salariales provenant du gouvernement provincial ou fédéral (ex. : Emploi d'été Canada, le Fonds étudiant FTQ, ECO Canada);
- Profiter des programmes **d'Agri-Carières**, le comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole, visant à recruter, intégrer, former et gérer les ressources humaines;
- Solliciter l'aide des **centres d'emploi agricole (CEA)** présents dans les différentes régions du Québec afin d'aider au recrutement et au placement d'employés. Des services-conseils sont également offerts en formation, en gestion des ressources humaines et en santé et sécurité au travail;
- Partager des ressources humaines avec des entreprises agricoles à proximité et pour lesquelles les besoins en main d'œuvre sont complémentaires aux siens;
- Recruter des travailleurs étrangers temporaires via le Programme des travailleurs étrangers temporaires du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration du Canada.

Enfin, renseignez-vous sur la présence d'organismes de glanage dans la région. Ces initiatives peuvent apporter un soutien précieux pour achever les récoltes, en plus de contribuer à la réduction du gaspillage alimentaire. Parfois, les bénévoles peuvent même aider à l'entretien des cultures. De plus, l'organisation de corvées ouvertes au public ainsi qu'aux ami(e)s et à la famille peut apporter un grand coup de main pour accomplir des tâches exigeantes et énergivores en peu de temps. Profitez-en pour en faire un événement festif!

3.4 S'INTÉGRER DANS SA COMMUNAUTÉ

Pour plusieurs, l'année 0 est aussi marquée par l'arrivée dans une nouvelle communauté. C'est le temps de rencontrer ses voisins et de découvrir les lieux de loisirs et de rencontre. Cependant, il peut être difficile de rencontrer de nouvelles personnes lorsqu'on arrive dans une région qui nous est inconnue et qu'on travaille ardemment à démarrer son entreprise. Socialiser est souvent une activité qui sera délaissée par l'agriculteur ou l'agricultrice ce qui, à terme, peut lui causer bien des tords. En effet, les risques d'isolement sont grands en agriculture. Cependant, plusieurs moyens existent afin de créer des liens avec sa communauté : participer aux fêtes de village, s'inscrire à un cours de peinture, de musique, de poterie, faire du bénévolat, participer aux rencontres du conseil municipal, etc. Certaines MRC se sont dotées d'agents de développement en attractivité ou d'accueil et d'intégration (attention : l'appellation change selon le territoire!). Leur mission est similaire à celle des agents et agentes de Place aux jeunes en région, mais ils travaillent pour les moins jeunes (plus de 35 ans!). Allez à leur rencontre, ils seront des allié(e)s afin de faciliter votre intégration.



des opportunités de réseautage avec d'autres entreprises de la région issues de secteurs d'activités variés. De plus, les exercices de planification territoriale tels que les plans de développement de la zone agricole, les plans de développement de communautés nourricières et les schémas d'aménagement et de développement sont souvent ponctués de rencontres de concertation.

En plus de contribuer à accroître son réseau de contacts, participer à ces rencontres permet d'influencer les priorités territoriales et donc l'orientation des programmes de financement publics qui seront par la suite déployés sur le territoire. Ce sont des occasions parfaites pour rencontrer des acteurs influents et influencer les mesures d'aide aux entreprises. Plusieurs régions du Québec sont également dotées de tables de concertation bioalimentaires. Il s'agit là encore de lieux de réseautage importants. Pour connaître les

régions qui sont dotées d'une table de concertation, visitez le site web du **Regroupement des tables de concertation bioalimentaire du Québec.**

Cette « communauté », elle fait référence non seulement à la municipalité d'accueil, au « village », mais aussi à la communauté entrepreneuriale et agricole de la région. Tout(e) entrepreneur ou entrepreneure peut témoigner de l'importance d'être bien réseauté(e). La force d'une entreprise dépend en partie de la capacité de ses propriétaires à tirer profit de leur environnement et des acteurs qui y gravitent pour mener à bien leurs activités.

S'intégrer dans la vie associative des syndicats régionaux de la FRAQ ou de l'UPA est un moyen de développer son réseau dans sa nouvelle région. Ainsi, l'agriculteur ou l'agricultrice pourra rencontrer des confrères et consœurs situé(e)s à proximité et vivant des enjeux similaires aux siens. Les Chambres de commerces offrent également

Enfin, à son arrivée dans une nouvelle région, il ne faut pas négliger de contacter les acteurs locaux de soutien au développement économique et entrepreneurial qui travaillent au sein des CLD, des SADC et des MRC. Ces personnes sont incontournables afin d'aider tout nouvel entrepreneur ou entrepreneure à s'intégrer et à naviguer dans l'écosystème d'affaires et agroalimentaire de sa région.

« On ne travaille pas à l'extérieur. On est souvent entre nous, isolés sur notre terre. Ce n'est pas un contexte propice à la socialisation. Mais on a quand même eu l'occasion de créer des connexions avec quelques voisins. Un voisin était là ce matin, pour nous aider avec la machinerie pour pailler les fraises. La paille vient du voisin à côté de chez nous. Un producteur du coin nous a donné ses emballages pour leurs fraises et leur clôture à neige. Tu fais rouler l'économie locale, les gens sont fins avec toi! La communauté agricole est tissée serré et les gens sont contents de voir du monde s'installer dans le coin. »

- Une agricultrice récemment établie

« Il doit y avoir une vingtaine de fermes sur le rang. Les gens sont initiés à la réalité agricole et c'est vraiment un atout. On a des ressources sur le rang. On a l'opportunité de louer un tracteur à deux maisons d'ici, pas cher et d'obtenir des intrants comme du fumier. J'ai l'impression que la communauté veut nous aider à nous développer. »

- Une agricultrice récemment établie



ÉTAPE 4 : ANNÉES 1 À 5

Cette dernière étape du parcours d'établissement d'un agriculteur ou d'une agricultrice de la relève est marquée par les premières activités de production et de commercialisation. Il s'agit des cinq premières années où des revenus agricoles sont générés. À ce moment dans le cycle de vie de l'entreprise, les revenus sont généralement faibles, l'endettement est la plupart du temps élevé et l'expérience en gestion se construit (Levallois 2018). Comme dans les autres secteurs d'activités, les cinq premières années de démarrage seront déterminantes pour assurer des bases solides et une viabilité à l'entreprise.

Le prochain et dernier chapitre abordera les besoins que sont susceptibles de rencontrer les agriculteurs et agricultrices de la relève lors de cette phase charnière. Des conseils, outils et références sont répertoriés afin de soutenir les entrepreneurs et entrepreneures et de contribuer au succès de leur projet d'entreprise.

4-1 PRODUIRE ET METTRE EN MARCHÉ

Produire

Arrive maintenant le moment tant attendu, les premières années de production. Avec le plan de production en main, cette phase marque le véritable début des opérations. Tous les éléments nécessaires à la production sont prêts : équipement, machinerie, outils et main-d'œuvre. Du moins, le nécessaire pour commencer sans embûches. La première année de production est souvent une année « test », afin d'évaluer la faisabilité du plan de production initial. Les superficies en culture ou la taille de l'élevage, ainsi que les rendements, sont analysés afin d'évaluer leur adéquation avec la capacité de l'appareil de production mis en place et les objectifs financiers fixés. Cette étape permet de valider et de bonifier certains paramètres de production et d'apporter les ajustements nécessaires en cours de route.

Tout au long de sa carrière, l'agriculteur ou l'agricultrice adaptera son plan de production en fonction des apprentissages réalisés sur ses cultures, ses animaux, son site, ses techniques de production, les besoins de sa clientèle et l'évolution du marché. Normalement, après deux années de production, l'agriculteur ou l'agricultrice connaît également mieux son site, ses installations, ses cultures et/ou ses animaux. Pour les cultures pérennes, l'analyse du site de production doit absolument se faire avant l'implantation puisqu'une fois les végétaux implantés, il peut s'avérer très difficile d'apporter des modifications au fond de terre, tel que l'aménagement d'un système de drainage. En ce sens, mieux vaut prendre le temps d'analyser comment se comporte son site (ex. : présence de baissière, capacité de drainage, profondeur de la nappe phréatique, couloir de vents), afin de choisir le meilleur emplacement pour ses cultures.

Mettre en marché

Cette étape correspond également au moment de mettre en œuvre le plan de commercialisation élaboré lors de la rédaction du plan d'affaires. Comme il a été vu, le type de production, la clientèle visée et le circuit de distribution choisi influenceront les stratégies de commercialisation de l'entreprise. La reprise d'une entreprise existante présente l'avantage d'assurer, dès le démarrage, une clientèle déjà établie. En plus des actifs de l'entreprise, les anciens propriétaires transmettent également leur clientèle, qu'ils ont fidélisée au fil des années (ou le quota, s'il s'agit d'une production sous gestion de l'offre). C'est un avantage incontestable pour la relève agricole qui débute (avantage qui vient souvent avec un prix!).



Lorsque l'entrepreneur ou l'entrepreneure démarre une entreprise dans une nouvelle région et choisit la vente en circuit court, il ou elle devra prioriser le développement de sa clientèle. Pour ce faire, il faudra aller à la rencontre, des gestionnaires de marchés publics ou de marchés virtuels locaux, des épiciers de la région, des transformateurs ou des restaurateurs du coin en fonction des canaux de commercialisation qui auront été ciblés. Ce travail permettra de sonder leur intérêt et d'évaluer le potentiel de ventes par canal. Il sera important de faire ces approches dès l'année préparatoire, soit avant de débiter la production. Ainsi, l'agriculteur ou l'agricultrice pourra adapter sa production en fonction des prévisions de ventes, de manière à éviter les pertes faute de clients ou de canaux pour mettre en marché. Si l'entreprise vise plutôt (ou également!) la vente en circuit long, cette même logique s'applique mais pour la recherche des distributeurs actifs dans la région. De nombreuses entreprises de distribution régionales sont ouvertes à augmenter leur offre de produits locaux. Allez à leur rencontre pour connaître leur marge, le prix moyen des produits équivalents aux vôtres et leurs conditions en matière de volume de commandes,

d'emballages et de livraison. Construire sa clientèle prendra plusieurs années et demandera beaucoup d'efforts. C'est un travail de longue haleine qui ne doit pas être sous-estimé et qui doit débiter dès l'arrivée dans sa nouvelle région.

Enfin, il peut s'avérer intéressant d'adhérer aux appellations réservées et aux termes valorisants, telles qu'*Agneau de Charlevoix*, *Biologique*, *Fromage fermier*, *Vin du Québec*, *Cidre de glace du Québec*. Ces marques et certifications sont souvent associées à des normes élevées de qualité, de durabilité et de traçabilité, ce qui peut aider à établir la confiance avec ses clients. En outre, cela peut également ouvrir des portes sur des marchés spécialisés et permettre de se démarquer de la concurrence. Pour plus d'informations à cet effet, consultez le site web du **Conseil des appellations réservées et des termes valorisants du Québec**.

« Avant de faire pousser des fleurs, il faut que mon marché soit fait, il faut que je sache à qui je vends ces fleurs-là. Ce sont toutes des choses que j'ai comprises avec ma première année d'expérience... Clairement, la mise en marché c'est beaucoup plus difficile que ce que je pensais. En fait, je n'avais pas réalisé à quel point c'était important. »

- Une agricultrice récemment établie

4.2 RECHERCHER ET SOLLICITER DES SERVICES-CONSEILS

Au Québec, les agriculteurs et agricultrices ont la chance de bénéficier d'une offre développée de services-conseils spécialisés pour les accompagner dans le développement de leur entreprise et l'amélioration continue de leurs pratiques. Ces spécialités touchent l'agroenvironnement, la gestion financière, la commercialisation, la gestion organisationnelle, les ressources humaines, la mise en marché de proximité, les pratiques culturelles, les pratiques d'élevage, la régie des bâtiments et la transformation alimentaire artisanale.

Les Réseaux Agriconseils, présents partout dans la province, rassemblent une panoplie d'experts dont les services peuvent être subventionnés de 50 à 75 % avec un NIM en main. D'autres organisations offrent également des services-conseils tels que les clubs-conseils en agroenvironnement, le MAPAQ, l'UPA et le Centre d'expertise et de transfert en agriculture biologique et de proximité (CETAB+). Toute entreprise qui génère 5000 \$ de chiffre d'affaires annuel



est tenue de s'inscrire à l'UPA et de payer sa cotisation annuelle. Bien que le monopole syndical que confère la Loi sur les producteurs agricole à l'UPA ne fasse pas l'unanimité, il s'agit d'une organisation qui offre une panoplie de services aux agriculteurs et agricultrices en matière, notamment, de comptabilité et fiscalité, de main d'œuvre, de santé et de sécurité ainsi que de services juridiques. En plus de ces services spécialisés, les instances syndicales favorisent le réseautage avec d'autres producteurs et productrices et offrent du soutien et des références pour son entreprise et sa production. Il serait dommage de s'en passer!

Il peut parfois être complexe de trouver des services-conseils agronomiques adaptés aux productions émergentes ou non-traditionnelles. Cette situation est fréquente en région éloignée où les besoins en services-conseils sont souvent répondus par des conseillers généralistes plutôt que spécialisés. Dans de tels cas, il peut être judicieux de recourir aux services d'organisations spécialisées couvrant l'ensemble de la province (lorsque ces organisations existent!). Les associations sectorielles peuvent également être des lieux d'échanges riches entre les agriculteurs et agricultrices d'un même secteur de production. Dans des secteurs plus émergents ou moins structurés, des groupes Facebook peuvent également être des sources d'informations et de réseautage précieuses.

« Pour le moment, on est plus dans un mode de faire des formations à la pièce. On a fait une formation sur l'actualisation des connaissances maraîchères en serre. En ce moment, on est inscrits à une formation en irrigation. On s'est inscrits aussi à une formation pour apprendre comment monter un site internet. On est vraiment allés chercher des formations ici et là, pour nos besoins de démarrage d'entreprise. [...] Aussi, au Québec on a de bons programmes d'aide financière. On est capables de se faire rembourser une grande part des frais de formations, donc c'est non négligeable. »

- Un agriculteur récemment établi

4.3 SE FORMER EN CONTINU

Une large gamme de formations sont disponibles pour accompagner les agriculteurs et agricultrices dans le développement continu de leur connaissances et compétences. Les Collectifs régionaux en formation agricole se consacrent spécialement à favoriser l'accès à la formation continue en agriculture. Les répondants et répondantes en formation agricole de chaque région répertorient leur offre de formations dans le **catalogue U+**. Les formats de celles-ci varient afin de répondre à tous les goûts : en classe, en ligne, webinaire, hybride et en rediffusion.

Pour les personnes autodidactes, le site web du **CRAAQ** regroupe de nombreuses ressources documentaires sur les différents secteurs de production ainsi que sur des domaines spécialisés tels que la phytoprotection, les sols, la fertilisation, l'agriculture urbaine, l'agroforesterie et l'agrotourisme. Le mentorat, qu'il soit agricole ou entrepreneurial, est également une autre option afin de poursuivre le développement de ses connaissances et compétences. Plusieurs programmes existent afin de guider l'entrepreneur ou l'entrepreneure dans la sélection

d'un mentor ou d'une mentore qui répondra à ses besoins. Certains programmes sont également accompagnés d'aides financières.

Enfin, de nombreux événements ont lieu à chaque année où le transfert de bonnes pratiques est au cœur des discussions. Le CRAAQ tient un calendrier des événements à venir sur son site web. Enfin, un abonnement au journal *La Terre de chez nous*, périodique spécialisé sur les nouvelles agricoles locales, provinciales, nationales et internationales, est un autre moyen de s'informer sur les prochains événements, congrès et colloques, en plus de se tenir à jour sur l'actualité dans le milieu.



4.4 PÉRENNISER L'ENTREPRISE

L'objectif ultime de tout entrepreneur ou entrepreneure qui démarre un projet d'entreprise est de le pérenniser. Au-delà de la viabilité économique de l'entreprise, une foule d'autres composantes doivent être prises en compte afin d'avoir une entreprise qui perdurera dans le temps. Pour y arriver, il faut voir l'entreprise agricole comme un système. Raymond Levallois (2018) réfère à l'entreprise agricole comme un ensemble complexe composé de différents sous-systèmes tous en interactions les uns avec les autres (ex. : la famille et les salariés, les productions végétales, les animaux d'élevages, les bâtiments et les machineries, les services offerts et contractés). Cet ensemble complexe perdure grâce à des flux réguliers et équilibrés de matière, d'argent, de ressources ou de production entre les sous-systèmes.

Ce système complexe qu'est l'entreprise agricole, s'insère également dans un autre système encore plus complexe : l'environnement externe. En effet, lorsqu'elle est en opération, l'entreprise est influencée par le contexte politique, économique, social, technologique, environnemental et légal. Cet environnement externe est aussi connu sous l'acronyme PESTEL, en référence à ses différentes composantes. Dans le cadre de la rédaction du plan d'affaires, une analyse PESTEL est généralement réalisée afin d'évaluer les pressions

externes qui s'exercent sur l'entreprise. Cet exercice peut être renouvelé lors de la réalisation d'une planification stratégique ou du développement de nouvelles activités, qui ont lieu plus tard dans la vie de l'entreprise. C'est un outil d'aide à la décision qui permet d'anticiper les risques en identifiant les pressions externes susceptibles d'impacter l'entreprise ou le projet. Ces risques peuvent être de diverses natures : chute du prix de vente ou augmentation du prix des intrants, baisse de la production, nouvelles politiques gouvernementales contraignantes, bris d'un équipement, incendie, accident de travail, etc. Tout entrepreneur ou entrepreneure doit anticiper ces risques, afin de garantir la pérennité de son entreprise. Pour se protéger contre certains risques, plusieurs programmes d'assurance spécifiques au secteur agricole sont disponibles (Agri-stabilité, Assurance stabilisation du revenu agricole, assurance récolte, Agri-investissement, etc.). Renseignez-vous auprès de la FADQ pour plus de détails.

Enfin, il est impossible de parler de pérennité sans parler de durabilité. Fermes d'avenir, une association française créée en 2013, propose 12 défis agroécologiques essentiels auxquels les agriculteurs et agricultrices doivent répondre afin de leur permettre à la fois de nourrir la population, de préserver l'environnement et de vivre de

leur métier. Ces 12 défis relèvent des dimensions environnementales, économiques et sociales et permettent de situer les impacts et objectifs de l'entreprise dans le système alimentaire local. Ces défis sont les suivants (Calandot 2021) :

Défis environnementaux :

- **Viabilité économique**
Ferme qui permet de générer une rémunération décente pour les agriculteurs et de maintenir le niveau d'investissement nécessaire pour pérenniser l'activité.
- **Conditions de travail**
Ferme qui limite la pénibilité physique et mentale, permet de maîtriser le temps de travail et d'introduire des jours de repos pour l'agriculteur.
- **Résilience**
Ferme résistante aux aléas économiques, naturels, sanitaires et politiques.
- **Autonomie**
Ferme qui équilibre son autonomie et sa dépendance vis-à-vis des ressources extérieures pour assurer la production.

Défis sociaux :

- **Sécurité alimentaire**
Ferme qui produit suffisamment pour nourrir sa communauté, tant en quantité, qualité et diversité, avec des prix de vente accessibles à tous.
- **Santé publique**
Ferme qui préserve la santé de ses travailleurs, de ses consommateurs, et de ses riverains. Pour une ferme en élevage, la ferme garantit le bien-être animal.
- **Goût et terroir**
Ferme qui valorise les savoir-faire gastronomiques, qui préserve les variétés ou espèces anciennes et qui prend soin de son terroir.
- **Connexion au territoire**
Ferme qui nourrit des liens avec les acteurs de son territoire et qui reconnecte les citoyens à leur alimentation.

Défis environnementaux :

- **Biodiversité**
Ferme qui préserve, voire régénère son capital biodiversité dans les surfaces exploitées mais aussi dans tout l'écosystème de sa ferme.
- **Fertilité des sols**
Ferme qui préserve, voire régénère la fertilité à long terme de ses sols.
- **Climat et énergie**
Ferme qui tend vers un bilan carbone positif (réduction des émissions de gaz à effet de serre et de la consommation d'énergie) pour lutter contre le réchauffement climatique.
- **Ressources naturelles**
Ferme sobre dans l'usage des ressources naturelles non renouvelables et qui préserve la qualité des biens communs.

Afin de situer la réponse de son entreprise à ces défis, Fermes d'avenir propose un outil diagnostic gratuit accessible **en ligne**. Cet outil peut s'avérer utile pour les agriculteurs et agricultrices qui souhaitent mettre de l'avant le profil agroécologique de leurs fermes et communiquer leurs efforts à leur clientèle. C'est aussi une manière d'identifier ses forces et ses faiblesses de manière à cibler les pistes d'actions à prioriser.



CONCLUSION

Nous avons vu que les conditions à l'établissement hors cadre familial sont multiples et parfois complexes. La relève agricole fait face à de nombreux défis : augmentation du prix des terres agricoles, hausse des taux d'intérêts, compétition avec la villégiature pour l'accès à la terre, changements climatiques, pénurie de main d'œuvre, taux d'endettement élevé et faibles revenus, notamment. Malgré toutes ces embûches, plusieurs personnes se lancent tout de même dans l'aventure, animées par le désir de contribuer à nourrir leur communauté et guidées par leur passion pour ce métier.

Cette étude a révélé l'intérêt de la relève agricole pour les formes collectives de gestion d'entreprise, les défis d'accès au logement ainsi qu'aux données technico-économiques et aux services-conseils pour les productions émergentes et non-traditionnelles. Elle a également révélé les nombreuses ressources dont bénéficient la relève afin de répondre à ses questionnements, surmonter les défis qu'elle rencontre et l'accompagner dans le développement de son projet d'affaires. Enfin, elle a surtout mis en lumière que le modèle agricole du propriétaire-exploitant(e) est de moins en moins atteignable pour la relève s'établissant hors cadre familial. Néanmoins, nombreux(ses) sont ceux et celles qui aspirent à posséder une terre de taille moyenne, dotée d'une petite maison sur place, où ils pourront veiller sur leurs cultures et/ou leurs animaux tout en élevant leurs enfants à la ferme. Ce rêve évoque les petites exploitations familiales qui caractérisaient autrefois les régions rurales du Québec. Cependant, le contexte économique actuel et la spéculation foncière sur les terres agricoles rendent cette aspiration pratiquement inaccessible.

En guise d'alternative, des initiatives innovantes visant à faciliter l'accès à la terre pour la relève agricole sont en cours d'expérimentation dans plusieurs régions du Québec. Parmi celles-ci, on retrouve des incubateurs d'entreprises agricoles, des motels agricoles, le projet du *Chantier d'accès à la terre*, les FUSA et l'ARTERRE. Ces exemples sont la preuve qu'il est possible de mettre en place des initiatives à l'échelle de nos communautés afin de rendre nos territoires attractifs pour la relève agricole et faciliter leur intégration.

Enfin, bien que la relève agricole soit confrontée à des défis majeurs, son engagement et sa passion pour l'agriculture restent indéniables. En favorisant l'innovation et en soutenant les initiatives d'accès à la terre, nous pouvons construire un avenir agricole prometteur. Merci à tous ceux qui ont contribué à cette étude, votre engagement est essentiel pour le développement de notre secteur agricole.

RÉFÉRENCES

Brassard, Marie-Joëlle, Catherine Théberge, et Sophie Rioux. 2019. « Portrait. Les aspirants à un projet de vie agricole en contexte non-apparenté et hors cadre familial ». Rapport final (diffusion restreinte). Centre d'innovation sociale en agriculture, Cégep de Victoriaville.

Calandot, Hélène. 2021. « Référentiel de la fleur de l'agroécologie ». Fermes d'avenir.

Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture. 2019. « Comment les problèmes de main-d'oeuvre façonneront l'avenir de l'industrie des fruits de verger et de vigne : Prévisions agricoles jusqu'en 2029 ».

La Financière agricole du Québec. 2023. « Édition 2023 du Transac-TERRES - La valeur moyenne des transactions de terres agricoles continue de progresser ». 2023.

Lapointe, Line, et Nassima Bouhabila. 2023. « Évolution du nombre de fermes au Québec ». *Bioclips, Actualité bioalimentaire*, Bioclips, Actualité bioalimentaire, 31 (12) : 2.

Levallois, Raymond. 2009. « L'agriculteur de demain : entrepreneur, gestionnaire, producteur? » présenté à Colloque gestion et établissement.

Levallois, Raymond. 2018. *Gestion de l'entreprise agricole : De la théorie à la pratique*. 2^e édition. Presses de l'Université Laval.

MAPAQ. 2021. « Portrait de la relève agricole au Québec 2021 ». MAPAQ.

Ménard, Martin. 2016. « La formation en agriculture encore très populaire », 2016, La Terre de chez nous édition.

Ouimet, Pierre-Olivier, Marie-Michelle Breton, Rudi Markgraf, et Émile Gendron. 2022. « Réseau Racines », présenté à Forum pour l'établissement agricole, mars 30.

Statistique Canada. 2022. « Caractéristiques des exploitants agricoles : âge, sexe et nombre d'exploitants déclarés dans l'exploitation agricole, Recensement de l'agriculture, 2021 ». Gouvernement du Canada.



L'équipe de rédaction a bénéficié d'une contribution financière du ministère de l'Enseignement supérieur du Québec dans le cadre du programme d'aide à la diffusion des résultats de recherche au collégial. Le contenu de l'ouvrage n'engage que la responsabilité du CISA et des auteurs.



Les activités de recherche qui ont mené à la rédaction de cet ouvrage ont été financées par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada dans le cadre du Fonds d'innovation sociale destiné aux collèges et aux communautés.



CISA

Centre d'innovation
sociale en agriculture
INAB  CÉGEP DE VICTORAVILLE

Information et commentaires

33 rue Notre-Dame Est, 2^e étage
Victoriaville (Québec) G6P 9W4
info@cisainnovation.com | cisainnovation.com