

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

RENOUER AVEC LE TERRITOIRE POUR LAISSER PLACE À LA RELÈVE :
LE CAS DES INCUBATEURS D'ENTREPRISES AGRICOLES QUÉBÉCOIS

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

PAR

MAXIME LELIÈVRE

FÉVRIER 2025

REMERCIEMENTS

Merci...

Aux gens inspirants qui m'ont transmis leur passion pour l'agriculture, pour le travail du sol et le respect du vivant. L'aboutissement de ce mémoire vous revient. Sans votre acharnement et votre amour qui nourrit vos combats quotidiens, je n'aurais jamais su trouver la motivation qu'un tel travail nécessite.

À Sacha, pour être à la fois ma partenaire et ma meilleure amie. Au cours des dernières années, tu n'as fait que m'encourager dans tout ce que j'entreprends. Ta douceur et ta tolérance m'inspirent chaque matin. Longue vie à nos aventures, longue vie à notre amour.

À Mario, pour m'avoir guidé tout au long de cette aventure. Plusieurs années se sont déroulées depuis le début notre parcours ensemble, et tu as su me diriger avec brio à travers les hauts et les bas que la vie nous amène. Merci pour les opportunités d'emploi, pour les référencements et pour les commentaires constructifs. Tes conseils ont fortement contribué à l'accomplissement de ce long processus et, surtout, au fait que j'en ressorte sans trop de dommages!

À ma famille, de sang et de vie, je vous aime de tout mon cœur.

À Fred, d'avoir cultivé ces tonnes d'aliments à tes côtés était un privilège. Grâce à toi, j'ai eu la chance de vivre le labeur de ce métier, mais surtout la gratitude et la reconnaissance quotidienne qui s'y rattache.

À Pierre-Olivier, pour être si investi pour la cause et m'avoir mis en contact avec ces êtres aussi sublimes que persévérants.

Enfin, à quiconque qui passe à l'action pour la résilience de nos systèmes alimentaires et pour la construction d'un monde meilleur. Merci de prendre soin de la santé de nos communautés et de notre planète.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	viii
RÉSUMÉ.....	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : LE RENOUVELLEMENT TERRITORIAL DE L'AGRICULTURE ET L'INCUBATION AGRICOLE	4
1.1 LE MODÈLE AGRICOLE DOMINANT	4
1.2 SON RENOUVELLEMENT TERRITORIAL.....	5
1.3 LA RELÈVE AGRICOLE.....	9
1.3.1 Bref portrait	9
1.3.2 L'établissement hors cadre familial	10
1.4 L'INCUBATION D'ENTREPRISES AGRICOLES	13
1.4.1 En Afrique, Asie et Amérique Latine	17
1.4.2 En Europe.....	18
1.4.3 Aux États-Unis	19
1.4.4 Au Québec.....	20
1.5 QUESTIONNEMENT DE DÉPART ET PERTINENCE SCIENTIFIQUE.....	21
CHAPITRE 2 : ANALYSER L'ACTION PUBLIQUE TERRITORIALE DANS UN CONTEXTE DE PLANIFICATION SECTORIELLE.....	23
2.1 DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL.....	23
2.1.1 Les périodes de développement au Québec	24
2.1.2 La planification du territoire agricole	28
2.2 INSTRUMENT D'ACTION PUBLIQUE	33
2.3 RENOUVELLEMENT DE LA GOUVERNANCE AGRICOLE	37
2.3.1 L'insertion territoriale des incubateurs d'entreprises agricoles.....	37
2.3.2 La gouvernance territoriale	39
2.3.3 Le PDZA	41
2.4 PÉRENNITÉ ORGANISATIONNELLE	45
2.4.1 Le processus d'innovation	46
2.4.2 La pérennité organisationnelle des initiatives bioalimentaires.....	48
2.5 HYPOTHÈSE	49

CHAPITRE 3 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	51
3.1 POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE.....	51
3.2 CHEMINEMENT DU PROJET DE RECHERCHE.....	53
3.3 MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES.....	55
3.3.1 La recherche documentaire.....	55
3.3.2 L’entretien semi-dirigé.....	57
3.4 MODÈLE ET GRILLE D’ANALYSE.....	59
3.5 LIMITES DE LA RECHERCHE.....	63
3.6 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES.....	64
CHAPITRE 4 : PORTRAIT DES TERRITOIRES ET INITIATIVES À L’ÉTUDE.....	65
4.1 LE BAS-SAINT-LAURENT.....	65
4.1.1 Le Bas-Saint-Laurent et sa relève agricole.....	65
4.1.2 Le Gerموir, parcours d’incubation.....	67
4.2 LA CAPITALE-NATIONALE.....	68
4.2.1 La Capitale-Nationale et sa relève agricole.....	69
4.2.2 Le Camp d’entraînement agricole.....	70
4.3 LA CHAUDIÈRE-APPALACHES.....	71
4.3.1 La Chaudière-Appalaches et sa relève agricole.....	72
4.3.2 L’Atelier agricole.....	73
4.4 L’ESTRIE.....	73
4.4.1 L’Estrie et sa relève agricole.....	74
4.4.2 L’Incubateur biologique du CIARC.....	75
4.4.3 Cultur’Innov.....	76
4.5 LA MAURICIE.....	77
4.5.1 La Mauricie et sa relève agricole.....	77
4.5.2 Les Terres du Possible.....	78
4.6 MONTRÉAL.....	79
4.6.1 Montréal et sa relève agricole.....	80
4.6.2 La Centrale agricole.....	81
4.7 L’OUTAOUAIS.....	82
4.7.1 L’Outaouais et sa relève agricole.....	82
4.7.2 La plateforme agricole de L’Ange-Gardien.....	84
4.8 LE SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN.....	86
4.8.1 Le Saguenay-Lac-Saint-Jean et sa relève agricole.....	86
4.8.2 La Plateforme bioalimentaire SOLIDAR.....	88
CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	90
5.1 PHASE DE CONCEPTION.....	91

5.1.1	Le contexte d’implantation.....	92
5.1.2	Les objectifs et les publics cibles.....	100
5.1.3	Les éléments de consensus.....	103
5.2	PHASE DE MISE EN ŒUVRE.....	104
5.2.1	La structure organisationnelle et la participation différenciée des acteurs.....	105
5.2.2	La complémentarité des activités.....	112
5.2.3	Les éléments de viabilité.....	114
5.3	PHASE D’APPROPRIATION.....	117
5.3.1	Les retombées territoriales et la reconnaissance de l’instrument.....	117
5.3.2	Les pratiques de résistance et d’évaluation.....	119
5.4	SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX CONSTATS.....	123
5.4.1	Constats liés à la phase de conception.....	123
5.4.2	Constats liés à la phase de mise en œuvre.....	124
5.4.3	Constats liés à la phase d’appropriation.....	126
	CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	128
6.1	UN INSTRUMENT CONÇU À L’IMAGE DE SON TERRITOIRE.....	128
6.2	CE QUE LE TERRITOIRE PEUT OFFRIR... ..	132
6.2.1	Concilier un amalgame de perspectives.....	133
6.2.2	La collaboration au cœur des activités et du financement.....	135
6.3	... ET CE QUE L’INCUBATEUR LUI RAPPORTE.....	137
6.4	CONTRIBUTIONS À L’AVANCÉE DES CONNAISSANCES.....	140
	CONCLUSION.....	144
	BIBLIOGRAPHIE.....	148
	ANNEXE A : Documentation dépouillée lors de la recherche documentaire.....	164
	ANNEXE B : Guide d’entretien.....	167
	ANNEXE C : Formulaire de consentement.....	170

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 : Le modèle causal du développement rural (adaptée de Jean, 2008, p. 306)	31
Figure 2.2 : Résumé du schéma du cycle de vie d'une IS (adapté de Humanov•is, 2022a; 2022c).....	47
Figure 3.1 : Schématisation de la grille d'analyse	60
Figure 5.1 : Les regroupements d'acteurs prenant part au développement des IEA	106

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 : Typologie des instruments (Lascoumes et Le Galès, 2005a, p. 361)	36
Tableau 2.2 : Synthèse des caractéristiques du MAT et du <i>Civic agriculture</i>	38
Tableau 2.3 : Phases constitutives de la RO et d'un IAP, selon le cheminement d'une IS.....	49
Tableau 3.1 : Cheminement du projet de recherche	53
Tableau 3.2 : Éléments soulevés lors du dépouillement de la littérature grise	56
Tableau 3.3 : Codification des participants interviewés	58
Tableau 3.4 : Grille d'analyse	63
Tableau 5.1 : Classification géographique initiale des cas à l'étude (MAPAQ, 2021b)	96
Tableau 5.2 : Révision de la classification géographique (Dupuis <i>et al.</i> , 2020)	96

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AU/LAB	Laboratoire sur l'agriculture urbaine
ASRA	Assurance stabilisation des revenus agricoles
BAEQ	Bureau d'aménagement de l'Est du Québec
BFRDP	<i>Beginning Farmer and Rancher Development Program</i>
CAAAQ	Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois
CA	Conseil d'administration
CCA	Comité consultatif agricole
CIARC	Centre d'initiative en agriculture de la région de Coaticook
CISA	Centre d'innovation sociale en agriculture
CLD	Centre local de développement
CMM	Communauté métropolitaine de Montréal
CMQ	Communauté métropolitaine de Québec
CPTAQ	Commission de protection du territoire agricole du Québec
CRDT	Centre de recherche sur le développement territorial
CRIFA	Centre de formation professionnelle de Coaticook
CRÉ	Conférence régionale des élus
CREDÉTAO	Centre de recherche et de développement technologique agricole de l'Outaouais
FADQ	Financière agricole du Québec
FFOM	Forces, faiblesses, opportunités et menaces
FPOQ	Fédération des producteurs d'œufs du Québec
FUSA	Fiducie d'utilité sociale agroécologique
HCF	Hors cadre familial
IAP	Instrument d'action publique
IEA	Incubateur d'entreprises agricoles
IS	Innovation sociale
ITA	Institut de technologie agroalimentaire
IVÉ	Indice de vitalité économique
LAU	Loi sur l'aménagement et l'urbanisme
LPTAA	Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles
MAMH	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
MAP	Modèle agricole productiviste
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MAT	Modèle agricole territorial
MEIE	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

MRC	Municipalité régionale de comté
MSSS	Ministère de la Santé et des Services Sociaux
NBF	<i>New and beginning farmers</i>
NIFTI	<i>New Entry's National Incubator Farm Training Initiative</i>
OBNL	Organisme à but non lucratif
PAAG	Plateforme agricole de l'Ange-Gardien
PAMAA	Plan d'action métropolitain de mise en valeur du territoire et des activités agricoles
PDCN	Plan de développement d'une communauté nourricière
PDZA	Plan de développement de la zone agricole
PFNL	Produits forestiers non-ligneux
PI	Planification interactive
PIB	Produit intérieur brut
PDBO	Plan de développement bioalimentaire
PNAAT	Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du Territoire
PO	Pérennité organisationnelle
PRDB	Plan régional de développement bioalimentaire
PRG	Planification rationnelle globale
PS	Planification stratégique
PSI	Planification stratégique et interactive
RENETA	Réseau National des Espaces-Test Agricoles
RQIS	Réseau québécois en innovation sociale
SAD	Schéma d'aménagement et de développement
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
TACA	Table agroalimentaire Chaudière-Appalaches
TAO	Table agroalimentaire de l'Outaouais
TCBBSL	Table de concertation bioalimentaire du Bas-Saint-Laurent
TOD	<i>Transit-oriented Development</i>
UCC	Union catholique des cultivateurs
UPA	Union des producteurs agricoles

RÉSUMÉ

Par le biais d'une étude de cas multiples, ce mémoire analyse les retombées de l'action publique mise en œuvre lors du développement de neuf incubateurs d'entreprises agricoles actifs en sol québécois. Le sujet est abordé sous l'angle des instruments d'action publique dans le but de saisir les dynamiques entre les acteurs prenant part aux trois phases constitutives de ces initiatives. L'objectif de cette étude est de comparer et de mettre en relief les éléments qui contribuent ou freinent leur développement. En plus des instruments d'action publique, le cadre théorique mobilise les concepts de gouvernance agricole, de pérennité organisationnelle et de planification territoriale. C'est sous cet angle interdisciplinaire que nous avons testé l'hypothèse selon laquelle une planification stratégique et interactive influence positivement le développement des incubateurs d'entreprises agricoles. En effet, un tel exercice se révèle comme une occasion pour valoriser l'ensemble des ressources (matérielles, humaines et financières) endogènes et exogènes à son territoire d'implantation. Si la démarche semble à première vue hypothético-déductive, la nature exploratoire du questionnement de départ a permis d'approcher la collecte de données à l'aide d'un raisonnement inductif. En effet, les connaissances empiriques ont éclairé le postulat initial, de manière à créer une boucle itérative entre ces dernières et le contenu du cadre d'analyse initialement développé. Pour y parvenir, nous avons adopté la recherche documentaire et les entretiens semi-dirigés. Nous démontrons que l'aspect collectif, central lors de la fabrication de ce type d'instrument, nécessite une communication soutenue et transparente entre les parties prenantes. Cette concertation repose sur un ensemble de canaux de communications permettant des rétroactions adaptées aux réalités des différents regroupements d'acteurs. De plus, la réussite des incubateurs étudiés s'ancre dans le développement d'une structure organisationnelle et d'activités qui répondent à la trajectoire territoriale de chaque cas. Par contre, leur plus-value et efficacité varient d'un contexte territorial à l'autre, et ce mémoire permet de soulever des doutes quant à la pérennité de ce type d'instrument. Entre autres, la pertinence du modèle est remise en question, notamment par rapport à sa capacité à répondre aux besoins de la relève agricole à moyen et long terme.

Mots clés : instrument d'action publique, incubateur d'entreprises agricoles, développement territorial, relève agricole, hors cadre familial

INTRODUCTION

L'incubation est une solution alternative au démarrage d'entreprise en agriculture. Les initiatives qui encadrent ce mode d'établissement sont relativement récentes au Québec. Tout de même, depuis quelques années, elles gagnent en popularité auprès de plusieurs instances municipales et régionales qui désirent se doter d'un tel instrument, notamment pour favoriser l'accès à la terre pour les jeunes entrepreneurs. Les territoires, touchés de part et d'autre par un ensemble d'enjeux, recherchent des moyens pour freiner la dévitalisation de leurs milieux et le vieillissement de leur population agricole. En facilitant l'accès à la terre et la création de nouvelles entreprises agricoles, les incubateurs d'entreprises agricoles (IEA) semblent être une solution prometteuse aux multiples défis soulevés dans leurs exercices de planification, tels que ceux présentés dans les plans de développement de la zone agricole recensés dans le cadre de ce travail. Ce mémoire de maîtrise s'inscrit dans la suite des travaux analysant l'instrumentation de l'action publique. De plus, l'angle d'analyse, axé sur la gouvernance des initiatives et la planification territoriale qui les régit, permet d'apporter un regard nouveau à la littérature existante sur les IEA. L'analyse est développée à partir d'une collecte de données à deux volets. D'une part, la recherche documentaire met de l'avant le contexte territorial des huit régions administratives retenues. De l'autre, onze entretiens semi-dirigés ont été complétés auprès de parties prenantes afin d'éclaircir la genèse des incubateurs et les jeux d'acteurs qui caractérisent leur mise en œuvre ainsi que leur appropriation. Les résultats obtenus s'inscrivent dans les efforts mis de l'avant par les organismes porteurs et le réseau québécois des incubateurs d'entreprises agricoles, le Réseau Racines¹, dans le but de pérenniser l'implantation et la mise en œuvre de ces initiatives au sein des différents territoires.

Ce travail est divisé en six chapitres. Le premier explore d'abord le contraste entre le modèle agricole productiviste et celui dans lequel s'insère l'objet d'étude et les entreprises agricoles qui en ressortent, soit le modèle agricole territorial. Nous profitons de cette mise en contexte pour présenter les défis vécus par la relève agricole du Québec et, plus particulièrement, ceux qui façonnent l'établissement hors cadre familial. L'incubation agricole apparaît alors comme une solution potentielle à un bon nombre de ces enjeux, c'est pourquoi nous développons un panorama des initiatives existantes au Québec, en Europe,

¹ Initiative à portée provinciale coordonnée par le Centre d'innovation sociale en agriculture et mise sur pied en 2022 dans le but de soutenir les incubateurs d'entreprises agricoles.

aux États-Unis et ailleurs dans le monde. La problématisation se termine par une présentation du questionnement principal de la recherche, délimité par ses contributions attendues.

Le second chapitre dresse les bases théoriques du travail. Vu la nature multidisciplinaire du champ de recherche qu'est le développement territorial, la présente étude mobilise les concepts de planification territoriale, d'instruments d'action publique, de gouvernance agricole ainsi que de pérennité organisationnelle pour aboutir à une compréhension renouvelée de la problématique et dégager des angles d'analyse pertinents.

Le troisième chapitre présente les choix méthodologiques empruntés pour répondre au questionnement de départ. La posture épistémologique et le calendrier de cheminement de la recherche sont d'abord étalés et permettent de situer davantage l'approche et l'évolution temporelle du mémoire. Par la suite, nous justifions le choix des méthodes de collecte de données, soit la recherche documentaire et l'entretien semi-dirigé. À la lumière du cadre conceptuel et de certaines rectifications itératives, nous dévoilons un modèle d'analyse permettant d'appréhender l'instrumentation des incubateurs d'entreprises agricoles. Le chapitre se conclut avec une présentation des considérations éthiques et des limites anticipées de la recherche.

Le quatrième chapitre synthétise les résultats de la recherche documentaire sous la forme de huit portraits régionaux distincts, chacun divisé en deux ou trois sous-sections, compte tenu du nombre d'initiatives qui le concerne. La structure de chaque portrait permet dans un premier temps de situer certaines caractéristiques de la région et de sa relève agricole pour ensuite offrir une présentation de l'initiative ou des initiatives à l'étude dans ce territoire particulier.

Le cinquième chapitre renchérit sur le travail du chapitre précédent en y ajoutant les résultats provenant des entretiens semi-dirigés. Cependant, cette partie du travail emploie la structure en trois phases inspirées de la grille d'analyse. La présentation des résultats est comparative et fait ressortir les éléments qui regroupent ou distinguent les incubateurs examinés. Enfin, nous résumons les principaux constats liés à chacune des phases de développement.

Finalement, le sixième chapitre se présente sous la forme d'une discussion entre les résultats de la collecte de données et le cadre théorique. Cet exercice permet d'ancrer la présente recherche dans la suite de ces travaux et permet de discuter de la portée et des limites de l'hypothèse de recherche. Nous concluons le

travail en résumant les principaux résultats et en apportant des réflexions quant à l'avenir des incubateurs d'entreprises agricoles au sein des écosystèmes bioalimentaires québécois.

CHAPITRE 1 :

LE RENOUVELLEMENT TERRITORIAL DE L'AGRICULTURE ET L'INCUBATION AGRICOLE

Le premier chapitre débute avec une présentation du modèle agricole dominant au Québec ainsi qu'une introduction à son renouvellement territorial. Cette étape préliminaire expose les réalités des jeunes agriculteurs et les défis qu'ils doivent surmonter dans leur parcours entrepreneurial. En guise de réponse potentielle à ces difficultés, nous enchaînons avec la présentation de l'objet de la recherche, soit les incubateurs d'entreprises agricoles.

1.1 LE MODÈLE AGRICOLE DOMINANT

Le secteur bioalimentaire québécoise souscrit, depuis la seconde moitié du XXe siècle, au paradigme productiviste (Desrosiers-Côté et Doyon, 2018 ; Doucet, 2020). À la suite des recommandations du Comité d'enquête pour la protection des agriculteurs et des consommateurs (Commission Héon), le paysage agricole de la province entame, dès 1952, son premier virage industriel (Lévesque-Martel, 2014). Celui-ci se caractérise d'abord par une diminution du nombre de fermes et une augmentation des standards de qualité et de sécurité sanitaire (Bouchard, 2002). À ces conclusions se greffe le contexte d'exode rural et de la croissance de la demande européenne, qui est à l'époque dévastée par la guerre (Bouchard, 2014 ; Doucet, 2020). Sous la pression de l'Union catholique des cultivateurs (UCC), la charte relevant de ces recommandations signe la disparition de 100 000 petites fermes et implante un régime réglementaire de plans conjoints et d'agences de vente afin de favoriser la productivité et la standardisation des produits face à la concurrence ontarienne déjà spécialisée. Alors que certains profitent de cette nouvelle stratégie par l'entremise de la mise en marché collective, d'autres se voient freinés par cette dynamique qui limite l'essor de productions diversifiées et de moyens de commercialisation. Dès les années 1970, des quotas sont introduits dans les filières ovine, avicole et laitière en vue de contrôler la quantité et la qualité des produits canadiens présents sur le marché (Doucet, 2020). En 1972, l'UCC devient l'Union des producteurs agricoles (UPA) et obtient une accréditation syndicale unique avec la mise en place de la *Loi sur les producteurs agricoles*. Quelques années plus tard, l'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA) voit le jour. Géré par La Financière agricole du Québec (FADQ), il s'agit d'un fond compensatoire protégeant des productions sélectionnées « contre les fluctuations des prix du marché et des coûts de production » (FADQ, 2024). À ces facteurs sectoriels s'ajoute une dualité planificatrice, qui se présente d'une part par la gestion centralisée du territoire agricole et de son développement par la Commission de protection du territoire agricole du Québec (CPTAQ); de l'autre par une gestion décentralisée de

l'aménagement du territoire sous le régime prévu par la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU), responsabilisant les entités locales et régionales.

Ces dispositifs sont en évolution continue et forment aujourd'hui le squelette de l'aménagement et de la planification du territoire agricole québécois. Malgré son efficacité économique, le modèle agricole productiviste (MAP) dominant la province tarde à assurer une accessibilité à des aliments sains et de qualité pour sa population (Statistique Canada, 2024). Le commerce international de produits alimentaires frais et transformés, préconisé par les défenseurs du libre-échange depuis les premières négociations du cycle d'Uruguay, répond à une multitude d'alliances stratégiques supranationales qui se manifestent dans la province par, entre autres, une dépendance aux productions extérieures et un contrôle de la chaîne d'approvisionnement. De nos jours, trois distributeurs (Métro, Loblaw's et Sobeys) sont en charge de plus de 70% du marché alimentaire de la province (Doucet, 2020) et le Québec ne produit que 35% des aliments qu'il consomme (Mundler dans Marineau-Dufresne, 2020).

Le modèle agricole productiviste est qualifié ainsi à cause de la domination de l'impératif de rentabilité économique, ce dernier appuyé par une logique d'intégration des filières du secteur à des entreprises mères qui, par conséquent, ont mainmise sur la chaîne de production alimentaire. Bien que ce dévoilement ne soit pas sans conséquences pour les producteurs, il n'empêche pas le fait que l'agriculture québécoise reste principalement familiale et accorde une place importante aux coopératives de producteurs (Doucet, 2020). Tout de même, cette même réalité entraîne des déséquilibres, se manifestant en rapports de force entre filières et portant des conséquences notables sur la durabilité des pratiques agricoles (Le Bel et Lardon, 2022).

1.2 SON RENOUVELLEMENT TERRITORIAL

Quoique l'échelle de l'agriculture québécoise soit principalement industrielle, il n'est pas tout à fait juste de présenter l'entièreté du modèle comme étant purement productiviste. En effet, nous assistons aujourd'hui à l'émergence d'initiatives locales et de politiques publiques qui renforcent une vision renouvelée de l'agriculture, prenant en considération l'importance de son caractère multifonctionnel au sein du développement des communautés locales et régionales. De plus, sous la lentille du développement territorial et de la durabilité, le modèle agricole productiviste provoque aussi une remise en question de sa propre viabilité sociale et économique, ce qui procure des arguments favorables à la reterritorialisation de l'agriculture (Desrosiers-Côté et Doyon, 2018 ; Doyon *et al.*, 2017).

Pour Doucet (2020), le modèle agricole territorial (MAT) québécois émerge d'un contexte double, et ce depuis la décennie 1990. D'abord, il relève d'un mouvement contestataire au MAP, où une multitude d'acteurs questionnent les pratiques de l'agriculture industrialisée à vocation exportatrice, dite conventionnelle. La Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (CAAAQ), avec ses 49 recommandations rendues publiques en 2008, est sans doute le point culminant de ce mouvement. Le résultat de cette enquête, mieux connu sous l'effigie du Rapport Pronovost, avait pour but de faire un état de la situation des enjeux et des défis du secteur bioalimentaire québécois, d'examiner l'efficacité des interventions publiques et d'établir un diagnostic ainsi que des recommandations. Encore aujourd'hui, le rapport garde sa pertinence dans la vision et diagnostics des documents de planification agricole. Il souligne plusieurs problématiques concernant la relève agricole, notamment le vieillissement et le taux de renouvellement des générations inquiétant de la population agricole québécoise (CAAAQ, 2008). Le rapport énonce aussi les difficultés en lien au transferts d'entreprises agricoles dues, entre autres, aux prix élevés des terres et des quotas (CAAAQ, 2008). L'analyse évoquée par la CAAAQ, irrévocablement critique du statu quo, ne s'arrête pas aux enjeux de la relève agricole; elle encourage une révision exhaustive du fonctionnement de l'ensemble du secteur : c'est-à-dire aux égards de la production, de la transformation et de la commercialisation, mais aussi d'un point de vue de gouvernance en misant notamment sur la construction d'une politique de souveraineté alimentaire.

Ce concept, à définitions variées, a fait l'objet d'une politique sous le gouvernement péquiste de Pauline Marois (MAPAQ, 2013). Aux fins de ce mémoire, notons seulement l'utilité de la souveraineté alimentaire quant à son rôle dans le processus de reterritorialisation du système bioalimentaire (Nyéleni, 2007). À ce concept s'apparente l'autonomie alimentaire, utilisé allégrement par le présent gouvernement de François Legault et le ministre du MAPAQ, André Lamontagne. De même, ces notions sont utilisées de manières interchangeable dans la littérature scientifique et dans les politiques publiques. Elles possèdent tout de même une nuance importante. Notamment, la souveraineté alimentaire vise la création et la préservation d'une identité propre aux caractéristiques et traditions bioalimentaires territoriales alors que l'autonomie alimentaire suppose une production suffisante en « denrées alimentaires de base pour ne dépendre d'aucune puissance extérieure » (Bouchard, 2002). De plus, l'autonomie alimentaire se limite à une production alimentaire suffisante aux besoins d'une population déterminée tandis que la souveraineté alimentaire le fait en plaçant le rôle et les intérêts des paysans et des petits producteurs agricoles au centre du débat (Desmarais, 2008). Cela dit, le concept de la souveraineté alimentaire est particulièrement attrayant pour son adaptabilité aux différents contextes territoriaux. Bien que ses bases

ne changent pas, sa définition officielle encourage – pour ne pas écrire requiert – une application à l'échelle d'un territoire précis. Pour cette raison, l'Union paysanne, représentant québécois du mouvement La Vía Campesina², « croit à l'atteinte *des* souverainetés alimentaires » sur l'ensemble des territoires de la province (Union paysanne, 2024). Cette caractéristique, considérée comme l'une de ses forces majeures, est aussi sa plus grande faiblesse. En effet, la jeune existence et l'utilisation variée du concept font d'elle une notion ambiguë et parfois paradoxale (Doucet, 2011 ; Lavoie, 2012 ; Patel, 2009). Au second chapitre, une présentation détaillée énoncera les manières dont les différents concepts en lien à l'approvisionnement alimentaire (autosuffisance, sécurité, souveraineté et autonomie) s'insèrent ou non dans la transition agroécologique et au sein des plus récentes initiatives du secteur bioalimentaire.

La « voix » monétaire est le second facteur favorisant la montée du MAT. En effet, le Québec assiste depuis plus de 30 ans à l'augmentation de la conscientisation des consommateurs à l'achat d'aliments locaux et produits de manières écoresponsables (Jean, 1997). Ce phénomène a un impact quant aux attentes des citoyens, notamment à l'égard de la durabilité des pratiques agricoles et face à l'obtention d'informations justes concernant la provenance et le contenu des produits alimentaires sur les tablettes des supermarchés (CAAAQ, 2008). Pour Bouchard (2014), la reconnaissance de l'agriculture de proximité trouve ses racines au courant des années 1970 avec l'apparition du Mouvement d'agriculture biologique, accompagnée de la revue de contre-culture *Mainmise* et de la multiplication des communautés autosuffisantes. Quoi qu'il en soit, le MAT répond à une nécessité d'innovation et de redynamisation des territoires agricoles afin de concilier les spécificités territoriales dans une concertation inclusive (Doucet, 2011). Il se caractérise selon quatre composantes (Boyer, 2018 ; Doucet, 2017, 2020) qui s'agencent aux objectifs énoncés par le MAPAQ dans sa planification stratégique 2020-2030 pour une agriculture durable (MAPAQ, 2020).

D'abord, son ancrage est territorial, ce qui encourage la coordination entre acteurs et la mise en valeur d'une gouvernance décentralisée. Le MAT repose sur l'action collective, mettant en partenariat les producteurs afin de promouvoir la reterritorialisation des activités de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et ainsi promouvoir l'économie circulaire à travers de nouveaux circuits économiques de commercialisation (Bourdin et Maillefert, 2021). Ensuite, les produits de créneaux et méthodes de commercialisation font appel à un engouement pour la consommation locale et responsable.

² Ce regroupement paysan porte l'étendard de la souveraineté alimentaire et plaide pour l'atteinte de politiques allant en ce sens pour l'ensemble des populations sur la planète. Ils ont offert une première définition de la SA lors de leur déclaration à Rome, en 1996 (La Vía Campesina, 1996).

Cette réalité pousse les territoires vers une revitalisation de leurs territoires selon une logique d'accompagnement à l'innovation (Fortin et Handfield, 2016). Le Réseau des fermiers et fermières de famille, regroupant plus de 150 fermes certifiées biologique au Québec et au Nouveau-Brunswick, manifeste cette territorialisation en nourrissant plus de 30 000 familles selon les principes d'une agriculture soutenue par la communauté (ASC) (Fermier de Famille, 2024). Les deux premières composantes encouragent l'engagement de trois groupes d'acteurs, propulsant de nouveaux modes de gouvernance agricole³ mettant de l'avant une planification stratégique et interactive (PSI) (Boyer, 2018). On y retrouve les directions régionales des ministères et autres acteurs du développement local dans l'accompagnement et le développement d'initiatives appartenant au MAT. Troisièmement, les élus locaux, municipalités et MRC jouent un rôle crucial et de plus en plus important grâce à l'élargissement de leurs compétences et responsabilités en aménagement du territoire. De plus, la société civile et les entreprises d'économie sociale participent étroitement à la mise sur pied et au déploiement de projets en innovation sociale. La quatrième caractéristique concerne la considération de la multifonctionnalité de l'agriculture. Cela signifie que les producteurs agricoles ne participent pas seulement à offrir des aliments ou des denrées, mais s'engagent plutôt dans un ensemble d'activités culturelles, touristiques et récréatives par le biais de leurs productions, et ce afin de valoriser, dynamiser et pérenniser le secteur bioalimentaire et le territoire dans son ensemble tout en misant sur la préservation de l'environnement (Boyer, 2018 ; Mundler et Ruiz, 2015).

La montée du MAT est intrinsèquement liée à la reterritorialisation de l'agriculture et de plusieurs autres activités du secteur bioalimentaire. Dans son ouvrage, Jean (1997) discute du potentiel d'une transition vers l'agriculture durable et de la mise en avant de l'agriculture familiale comme solution au découplage entre territoire et agriculture, présentement encouragé par le modèle productiviste. Selon l'auteur, un des rôles de l'agriculture, au-delà de ses fonctions nourricières et écologiques, serait l'occupation du territoire. La multifonctionnalité susmentionnée sous-entend une panoplie de liens entre acteurs d'une région donnée; une occupation dynamique du territoire permettrait donc de construire une identité propre à chaque lieu selon les contextes sociohistoriques. Effectivement, et terminons avec ce point, la transition vers un modèle agricole territorialisé nécessite une défense « des » agricultures. Il devient alors impératif de comprendre le contexte territorial dans lequel les IEA s'insèrent afin de tenir compte des dynamiques

³ Nous discutons plus en profondeur du renouvellement de la gouvernance agricole au second chapitre (2.3).

différenciées entre les acteurs qui coordonnent les incubateurs, et ce à toutes les étapes de développement des initiatives.

1.3 LA RELÈVE AGRICOLE

Un membre de la relève agricole désigne une personne de moins de quarante ans qui possède au moins 1% des parts d'une exploitation agricole (MAPAQ, 2021b). Ce mémoire se concentre plutôt sur les aspirants agriculteurs. Ces individus sont généralement en période de transition. Ils sortent des bancs d'école (d'un programme agricole ou autre), sont à la recherche d'un lot ou en quête d'acquérir de l'expérience sur le terrain. Un aspirant peut être un étudiant en agriculture biologique, un employé de la fonction publique en reconversion professionnelle ou tout simplement un être curieux désirant essayer le métier. Peu importe le scénario, les IEA offrent un accompagnement entrepreneurial dès l'idéation ou le prédémarrage d'un projet agricole.

1.3.1 Bref portrait

La relève et les aspirants agriculteurs sont confrontés à une panoplie d'enjeux. D'abord, l'investissement de départ ne cesse de croître en raison de la valeur du fonds de terre, des actifs fonciers et des quotas (dans le cas des productions contingentées). En effet, il est extrêmement difficile, voire impossible pour une relève de rentabiliser une entreprise sous gestion de l'offre en achetant un quota à sa valeur marchande (CAAAQ, 2008). Cette problématique s'amplifie depuis quelques décennies et atteint de temps à autres l'attention de la population et des instances publiques. Certaines solutions ont donc été proposées afin d'alléger cette charge mentale et financière. Par exemple, le programme d'aide au démarrage de nouveaux producteurs d'œufs, offert par la Fédération des producteurs d'œufs du Québec (FPOQ) octroie des quotas de 6 000 poules pondeuses aux aspirants et d'autres de 500 à ceux dédiant leur mise en marché à la vente directe. Malgré les multiples canaux d'aide disponibles, les membres de la relève se lançant dans des productions en émergence et des modes d'établissements alternatifs n'ont pas un accès aisé au financement. Tout de même, les programmes d'aide offerts à ces producteurs marginaux sont en constante évolution. Par exemple, depuis mars 2022, la FADQ a élargi son soutien financier en termes de garantie de prêt et de taux d'intérêt avantageux pour inclure un plus grand nombre de types d'entreprises à vocation agricole (FADQ, 2022). À cela s'ajoutent certaines difficultés administratives en lien au démarrage de l'entreprise. Pour plusieurs, cette période charnière doit être conjuguée à d'autres obligations (famille, emploi, etc.). Heureusement, des services et ressources vouées à l'accompagnement entrepreneurial et à l'établissement sont disponibles (L'ARTERRE, conseillers relevés et établissement du

MAPAQ, Carrefours jeunesse-emploi, etc.). La relève dispose aussi d'associations tels que la Fédération de la relève agricole du Québec (FRAQ) et le Réseau des fermiers de famille.

En comparaison au portrait national et aux autres pays industrialisés, le Québec jouit d'un taux de remplacement des exploitants élevé. En 2001, il était estimé à 89,6% alors qu'il n'était que de 49,1% dans le reste du Canada, 42,1% aux États-Unis et 14,1% en Europe (CAAAQ, 2008, p. 56). Au dernier recensement, le nombre total d'exploitations agricoles était en augmentation, passant de 28 919 à 29 380 entre 2016 et 2021 (Statistique Canada, 2022). Le taux de renouvellement des générations (c'est-à-dire le pourcentage d'exploitants de moins de 35 ans par rapport à ceux de 55 ans et plus), quant à lui, diminue significativement. Ce dernier est passé de 112% en 1996 à 35% en 2006 (Cyr, 2012). De nos jours, il est à 30% (MAPAQ, 2021b).

Enfin, la relève agricole québécoise est de plus en plus féminine, âgée, scolarisée... et isolée (Mundler, 2020a ; Parent, 2011). D'abord, en 2021, les femmes représentaient 29% (hausse de plus de 20% en une génération) de la relève et elles sont présentes dans l'ensemble des secteurs de production (MAPAQ, 2021b). Le processus entrepreneurial, en tant que construction sociale, devient alors un levier pour déconstruire les mythes et barrières à l'entrepreneuriat féminin (Brière *et al.*, 2021). Autrement dit, un accès à une formation équitable et de qualité permet d'améliorer l'insertion d'une diversité d'acteurs au sein de milieux historiquement masculins. Une hausse significative concerne aussi le niveau de scolarité des jeunes agriculteurs. L'offre étant plus accessible qu'il y a 50 ans, 86% des producteurs agricoles possèdent maintenant un diplôme d'études postsecondaires ou professionnelles (MAPAQ, 2021b). D'ailleurs, recevoir une éducation dans un secteur précis favorise l'intégration de l'individu en tant qu'entrepreneur dans ce dernier. Ce réseautage est une nécessité puisque le milieu agricole est de moins en moins communautaire, « tissé serré », qu'autrefois. Ce facteur contribue au sentiment d'isolement social de la relève (Handfield, 2006 ; Parent, 2011).

1.3.2 L'établissement hors cadre familial

Bien qu'un pourcentage appréciable du taux de renouvellement des exploitants agricoles se déploie à l'intérieur du cadre familial, le renouvellement par démarrage gagne en proportion chaque année (Bourgault-Faucher et Dupont, 2020 ; MAPAQ, 2021b). Alors que 27% de la relève s'établissait hors cadre familial (HCF) en 2006, plus du tiers (36%) empruntent aujourd'hui cette voie (MAPAQ, 2021b). Un membre de la relève HCF, ou non apparentée, est défini comme étant « tout individu âgé entre 18 et 40

ans qui s'est établi sur une exploitation agricole acquise d'un vendeur [démarrage ou reprise] avec lequel il n'avait aucun lien de parenté » (Parent, 2008, p. 46). Les nouveaux exploitants HCF ne bénéficient pas de l'ensemble des avantages de ceux ayant un patrimoine familial, tel que l'apprentissage du métier dès un jeune âge ou l'accès à un réseau de contact sur le territoire d'établissement (Overton, 2014). Plusieurs facteurs, comme la complicité entre exploitants, le soutien du vendeur et de la famille, la présence d'un support entrepreneurial et agronomique ou encore la détermination propre à chaque aspirant, viennent influencer la réussite ou l'échec d'un établissement réalisé dans ce contexte. Autrement dit, l'entrepreneur agricole doit maîtriser un ensemble de compétences entrepreneuriales et agronomiques. Pour contrer ce défi de taille, la relève se forme et se spécialise plus que jamais, et ce pour tous les types de diplômes (professionnel, collégial ou universitaire) ou attestations collégiales confondus. Notons que davantage de membres de la relève provenant d'un milieu agricole terminent leurs études au niveau professionnel ou collégial tandis qu'on retrouve une plus grande proportion d'aspirants non apparentés parmi les diplômés universitaires (MAPAQ, 2021b). En proportion égale, on retrouve davantage de femmes s'établissant hors cadre familial. Des caractéristiques similaires définissent les agriculteurs opérant en circuits courts, c'est-à-dire avec des opérations incluant un maximum d'un intermédiaire entre le producteur et le consommateur (Mundler, 2020a). En comparaison aux membres de la relève ayant grandi dans un milieu agricole, ce groupe compte davantage de femmes, possède un niveau de scolarité plus élevé, est plus âgé au moment de l'établissement et est davantage présent dans les productions en émergence (Azima et Mundler, 2019 ; Parent, 2011). De plus, Parent (2008) explique que les aspirants agriculteurs HCF ont généralement de l'expérience terrain préalablement à leur établissement puisqu'une bonne partie d'entre eux, même s'ils ne prennent pas la relève d'une entreprise familiale, proviennent d'un milieu rural ou agricole.

Ce facteur fait de ces individus des entrepreneurs préparés avec une vision claire de leur projet et du style de vie qu'ils recherchent. Puisque c'est un cheminement pouvant s'étaler sur plusieurs années, ces personnes ont besoin d'un revenu supplémentaire. Celui-ci provient d'un emploi secondaire exercé en à temps partiel ou à plein temps. En 2021, alors que 63% de la relève agricole québécoise établie par démarrage occupait un travail à l'extérieur de l'entreprise agricole, seulement 30% de la relève familiale se retrouvait dans cette situation (MAPAQ, 2021b). Ce facteur se conjugue avec le fait que 56% des nouveaux agriculteurs ayant démarré une nouvelle entreprise travaillent plus de 40 heures par semaine sur leur exploitation. De plus, rappelons que la relève HCF ne concerne pas seulement que des jeunes sortants d'une formation professionnelle ou postsecondaire. Plusieurs d'entre eux sont dans une situation

de reconversion professionnelle, cherchant à faire une transition de leur présent emploi vers l'agriculture (MAPAQ, 2021b). Dans ce contexte, il est rarement possible pour ces derniers d'arrêter momentanément leurs obligations pour se consacrer pleinement au projet entrepreneurial. Ainsi, l'accès à un accompagnement professionnel de qualité et des instruments adaptés aux réalités territoriales semblent être des variables centrales au renouvellement générationnel en agriculture. En effet, même pour un aspirant avec une formation, de l'expérience et une mise de fonds, un ensemble de facteurs⁴ peuvent freiner l'accès à la terre ou limiter considérablement la rentabilité des fermes en démarrage (Calo et Teigen De Master, 2016 ; Deschênes-Gilbert, 2007 ; Pronovost, 2015 ; Veillette, 2016). La majorité des aspirants souhaitant démarrer leur parcours entrepreneurial par voie d'incubation le font dans un contexte non apparenté et désirent pratiquer leur métier sur de petites parcelles, habituellement en maraîchage biologique (Bourgault-Faucher et Dupont, 2020 ; Champagne, 2017 ; Le Bel et Lardon, 2022 ; Perrier et Cantin, 2012). La contribution économique des petites et moyennes fermes, c'est-à-dire celles produisant moins de 500 000 \$ par an, ne représente que 35% du total des revenus agricoles de la province. Par contre, ces fermes de tailles plus modestes sont présentes sur l'ensemble de l'écoumène et particulièrement dans les territoires en déprise agricole; elles représentent donc une contribution non négligeable à l'occupation du territoire (Mundler et Ruiz, 2020 ; Ruiz, 2020). De plus, le profil des entreprises sortant des IEA est similaire à celui de celles distribuant en circuits courts (Mundler, 2020b).

La présence d'IEA peut d'ailleurs se justifier par la rigidité de l'encadrement législatif du territoire agricole face aux aspirations d'une partie significative de la relève. Présentement, ce groupe d'individus peut difficilement acquérir un lot de taille modeste répondant à leurs besoins, car la Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles (LPTAA) et les décisions arbitraires des commissaires de la CPTAQ concernant le morcellement de lots sont orientées par le paradigme productiviste (Dugas et Proulx, 2022). Un retour sur ce facteur et ses conséquences sera entrepris plus en détail au second chapitre. Pour l'instant, il est important de comprendre que la logique dominante encourage l'intensification et la concentration de la production dans les mains des plus grandes fermes. En addition, plus du tiers des demandes à la commission se voient refusées à cause de la prédominance du paradigme productiviste sur la perception de ce qui est viable et rentable pour les fermes (Dugas et Proulx, 2022). Cela provoque des répercussions sur les options d'établissement s'offrant aux aspirants et, contrairement à ce que nous avons énoncé

⁴ Montée des coûts au démarrage, accaparement des terres, spéculation foncière, vente de lots entre agriculteurs préétablis, vision divergente entre cédant et relève, identité socioculturelle, absence de service-conseils, préparation insuffisante de la relève ou du cédant, manque de motivation

précédemment, contraint l'autonomie des municipalités souhaitant diversifier l'agriculture sur leur territoire.

Participant à la production de créneaux émergents, la relève HCF représente un renouvellement en ce qui concerne les moyens d'accès à la terre et participe à la diversification des pratiques agricoles. D'autre part, elle est plus que jamais précieuse, car elle contribue à la préservation des systèmes alimentaires durables et son adoption aux circuits courts consolide l'offre alimentaire sur les territoires. Par la présence grandissante de ce groupe au sein de la relève et son incompatibilité avec le MAP, les besoins de la relève HCF requiert des ajustements quant aux instruments pouvant faciliter son établissement et demande une révision de l'encadrement réglementaire qui préside sur le développement du territoire agricole (Bourgault-Faucher et Dupont, 2020 ; Overton, 2014). Voici maintenant comment les IEA représentent une solution aux défis vécus par les aspirants tout en encourageant une occupation dynamique des territoires sur lesquels ils sont actifs.

1.4 L'INCUBATION D'ENTREPRISES AGRICOLES

L'objet d'étude de ce mémoire concerne l'incubateur d'entreprises agricoles. Nous nous intéressons à ses retombées territoriales en tant qu'instrument d'action publique, d'une part en tant qu'élément de solution devant les enjeux vécus par les futurs agriculteurs; de l'autre en tant que problème d'action collective lors de son développement⁵. Depuis plus de dix ans déjà, ce type d'initiative gagne en popularité au Québec, entre autres au sein des instances municipales et organismes œuvrant dans le secteur bioalimentaire. Souvent, l'intérêt des territoires envers ce type d'instrument se manifeste dans les plans de développement de la zone agricole (PDZA) en réponse à divers enjeux tels que la diversification des pratiques agricoles et la revitalisation de lots en friche à travers l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre potentielle. Via la création d'entreprises agricoles pérennes et l'attraction d'aspirants agriculteurs qualifiés, les IEA représentent un outil potentiellement efficace pour l'occupation dynamique des territoires. De plus, l'accompagnement offert augmente la réussite des entreprises tout en favorisant la résilience des systèmes alimentaires durables grâce à la création de nouvelles fermes à proximité du lieu d'incubation (Rioufol et Diaz de Quijano, 2018). C'est d'ailleurs l'un des constats mis de l'avant par le Centre de recherche et de développement technologique agricole de l'Outaouais (CREDÉTAO) devant la réussite de la Plateforme Agricole de L'Ange-Gardien (CREDÉTAO, 2019).

⁵ La notion d'instrument d'action publique est présentée au second chapitre.

Le Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA), porteur d'un organe de concertation et de promotion pour les incubateurs à l'échelle de la province, définit les IEA comme suit :

Il s'agit d'une structure qui a une mission d'utilité collective. Il offre ou rend accessible des moyens de production (terres, bâtiments, machineries, technologies, etc.) et/ou un accompagnement socioprofessionnel (complément de formation et consolidation des acquis, soutien agronomique et entrepreneurial, etc.) à des aspirant(e) agriculteur(trice)s, pour une période minimale d'une saison agricole, afin qu'ils puissent expérimenter leurs activités dans des conditions réelles. L'incubateur vise à faciliter l'établissement en agriculture, par démarrage d'une nouvelle entreprise ou par le transfert d'une entreprise existante. Par son activité, il contribue ainsi au renouvellement des générations d'agriculteur(trice)s, à la transmission des meilleures pratiques agricoles, à l'émergence de communautés d'agriculteur(trice)s qui occupent et vitalisent les territoires, de même qu'à l'accroissement de l'autonomie alimentaire collective. (CISA, 2024)

De cette définition commune ressort une multitude d'éléments, concernant la durabilité des pratiques agricoles, la reterritorialisation de l'agriculture et l'offre de service des incubateurs. C'est une amélioration des précédentes définitions, qui pouvaient varier d'une initiative à l'autre et qui étaient parfois ambiguës, ce qui n'aidait pas à la compréhension et à la documentation des initiatives (Perrier et Cantin, 2012). Les prochains paragraphes énoncent comment certaines solutions, comme la mise en réseau des IEA, peuvent contribuer positivement à leur pérennité organisationnelle et simultanément répondre à certaines critiques en provenance d'acteurs du secteur bioalimentaire et d'aspirants agriculteurs.

La définition présentée ci-haut englobe les trois « types » d'incubateurs : physiques, virtuels et mixtes (Perrier et Cantin, 2012 ; Traoré, 2018). La première catégorie concerne les incubateurs offrant uniquement des moyens de production physiques et, parfois, un encadrement d'affaires pour les entreprises hébergées. Pour un aspirant, cela représente normalement la possibilité de louer un espace sur la terre agricole de l'organisme portant le projet et d'avoir accès (gratuitement ou non) à diverses infrastructures et machineries. La seconde catégorie englobe les initiatives qui se caractérisent uniquement par un accompagnement entrepreneurial, pouvant s'offrir à distance ou dans un bureau loué. Bien qu'il ne soit pas populaire, ce type d'incubation existe en agriculture. Toutefois, il est davantage utilisé dans d'autres secteurs d'activité (Dupuis, 2021). De plus, la pandémie provoquée par la COVID-19 a obligé plusieurs organismes de services-conseils à adapter leurs pratiques à de nouvelles réalités. L'adoption des technologies informatiques dans le but d'offrir un encadrement à distance et entièrement virtuel sert ici d'exemple. La majorité des incubateurs en agriculture répondent à la troisième catégorie puisqu'ils offrent un espace à la fois physique (parcelle de terre, équipements, infrastructures, etc.) et un encadrement

entrepreneurial (création d'un plan d'affaires, services agronomiques, formations continues, etc.). En raison de leurs investissements et leurs besoins matériels moindres en comparaison à d'autres productions, les IEA attirent principalement les producteurs maraîchers (CISA, 2022b ; Liang, 2018 ; Overton, 2014). La mission des incubateurs diffère d'un territoire à l'autre. De même pour leur forme juridique; ils peuvent être chapeautés par une autre organisation (Centre de recherche, OBNL, institution d'enseignement, municipalité) ou autonomes (entreprise incorporée, OBNL, coopérative) (CISA et CREDÉTAO, 2018). Lorsque l'on traite des retombées territoriales et du développement des initiatives, la forme juridique est non négligeable. Par exemple, elle affecte les moyens d'accès au financement. Plus encore, le facteur financier peut être à la source de la précarité des IEA dû à la nature non récurrente des prêts ou des subventions (Perrier et Cantin, 2012 ; Xiao, 2015).

Tout comme leur contexte d'implantation et leur forme juridique, le déroulement et le contenu de l'accompagnement offert varie d'une initiative à l'autre. En règle générale, l'entité responsable de la gestion de l'IEA – soit l'organisme porteur – héberge les aspirants à l'aide de baux de location. La durée moyenne de l'incubation est entre trois et cinq ans (CISA et CREDÉTAO, 2018 ; Liang, 2018). Cependant, dû à la rareté et au prix élevé des terres agricoles, certains incubateurs s'accordent une flexibilité en étirant cette période. En réponse à cette problématique et devant l'augmentation de la demande, certaines régions ont décidé d'ajuster le nombre de parcelles disponibles. C'est effectivement le cas en Outaouais, avec l'ouverture de la plateforme de Champboisé, un terrain de 2,43 hectares certifié biologique pour les futurs entrepreneurs maraîchers (CREDÉTAO, 2023). La plupart des incubateurs augmentent le prix de location au fil du temps et selon la rentabilité du projet, dans le but d'encourager l'indépendance des aspirants agriculteurs à la suite de leur passage à l'incubateur. D'autres, comme c'est le cas pour l'*Intervale Center* dans l'État du Vermont, ajoutent des responsabilités de mentorat aux fermes plus matures, cultivant ainsi un sentiment de communauté au sein de l'IEA (Berman, 2011 ; Champagne, 2017 ; Perrier et Cantin, 2012). En ce qui concerne les critères de sélection, certains exigent un modèle d'affaires dès la demande initiale alors que d'autres réclament un plan d'affaires de la part des aspirants, à remettre au début de leur deuxième année (Paquette *et al.*, 2007).

Les services d'accompagnement offerts ne sont pas homogènes non plus. Tout de même, l'IEA offre majoritairement un appui technique sous forme individuelle ou collective. Cet appui peut comprendre un ou plusieurs services : l'accès à la terre, un prêt d'actifs (machinerie, équipement, infrastructures), une aide au développement de l'entreprise (concernant les techniques, la gestion, la recherche de financement,

la création du plan d'affaires et le développement de stratégies de mise en marché) ainsi qu'un suivi post-incubation (recherche de terres, construction d'un réseau socioprofessionnel) (CELAVAR, 2010). Bien entendu, peu d'incubateurs se dotent de l'ensemble de ces fonctions. C'est pourquoi le mémoire cherche à éclaircir les impacts des différents éléments qui composent l'offre de service des IEA, notamment sur leur territoire et leur développement. Dans cette même ligne de pensée, Champagne (2017) indique que peu d'IEA offrent un suivi post-incubation. Ce facteur est pourtant relevé, dans la littérature, comme étant extrêmement bénéfique à l'établissement de la relève sur le territoire (Bourgault-Faucher et Dupont, 2020 ; Calo et Teigen De Master, 2016 ; Paquette *et al.*, 2007). Effectivement, sans suivi après leur passage dans l'incubateur, les aspirants peuvent avoir de la difficulté à se lancer dans la « vraie vie ». En prenant en compte la rareté des terres agricoles et la taille intimidante des investissements de départ, ces services transitoires assurent une assistance technique et un réconfort émotionnel aux aspirants par le biais de rencontres régulières où ils peuvent obtenir une variété de points de vue professionnels (CISA et CREDÉTAO, 2018). Ensuite, l'hétérogénéité entre initiatives concernant les attentes envers les aspirants (critères de sélection, plan d'affaires, mentorat) peut s'avérer un frein à la pérennité de certaines initiatives dans le sens où des aspirants ayant besoin d'une structure plus claire pourraient sortir du cycle d'incubation moins préparé que d'autres, affectant négativement la capacité des IEA à implanter des entreprises agricoles sur leur territoire (CISA, 2022a).

Si certaines lacunes à propos des attentes envers les aspirants ou des services d'accompagnement se présentent chez les IEA, elles sont bien souvent des manifestations d'autres faiblesses extrinsèques à l'organisme porteur. Par exemple, les ressources humaines et financières disponibles en soutien au développement de l'incubateur sont cruciaux à la réussite de l'instrument et à son ancrage dans le territoire (Perrier et Cantin, 2012). Aux États-Unis, les IEA possèdent le *National Incubator Farm Training Initiative* ainsi que le *FIELD Network*, une institution soutenant le développement et la mise en réseau des incubateurs. C'est d'ailleurs l'un des objectifs du Réseau Racines, une récente initiative québécoise portée par le CISA. De plus, l'État du Vermont s'est doté d'une politique à la consommation subventionnant l'achat de produits agricoles locaux pour les familles à faible revenu. Des politiques comme celles-ci sont le reflet des conséquences positives sur la consommation de produits locaux et sont complémentaires aux objectifs des IEA. D'autres complications peuvent avoir un impact direct sur la pérennité des organisations gérant l'instrument, soit la recherche de financements récurrents, l'accès à des lots viables, le développement des infrastructures, l'élaboration d'un budget, la valorisation des productions émergentes qu'elles hébergent, le recrutement et la promotion du service auprès des aspirants agriculteurs et la mise

sur pied d'une gouvernance répondant aux besoins de la clientèle et des objectifs territoriaux (Bourgault-Faucher et Dupont, 2020 ; CISA et CREDÉTAO, 2018 ; Liang, 2018 ; Perrier et Cantin, 2012 ; Xiao, 2015). Ces éléments territoriaux et organisationnels sont au centre des questionnements spécifiques de cette recherche et guident la collecte de données.

Dans la dernière décennie, plusieurs études ont décelé les avantages entrepreneuriaux associés à l'incubation agricole. D'abord, ce mode d'établissement permet de diminuer les risques financiers liés au démarrage d'un projet agricole en offrant la chance aux aspirants de démarrer leur entreprise graduellement, selon leur niveau de motivation et les moyens à leur disposition (Calo et Teigen De Master, 2016 ; Cavalier, 2013 ; Champagne, 2017 ; CISA, 2022b ; Liang, 2018 ; Overton, 2014). Ensuite, il encourage l'expérimentation du métier d'agriculteur, permettant aux aspirants d'assimiler certaines compétences qui ne se manifeste qu'après de longues heures sur le terrain. Cette facette de l'entrepreneuriat agricole est souvent laissée pour compte au sein des programmes de formation, laissant la responsabilité aux individus de se former de diverses façons, à travers des stages, du *woofing* ou du bénévolat (CISA, 2022b ; Paquette *et al.*, 2007). De plus, la création d'un plan d'affaires et le temps mis à tester une mise en marché aident les futurs agriculteurs à acquérir une certaine crédibilité auprès des institutions financières (Champagne, 2017 ; CISA, 2022b). Finalement, la cohabitation entre aspirants agriculteurs valorise l'apprentissage collectif et pousse les individus à mutualiser leurs ressources, tandis que les rencontres avec des spécialistes du milieu leur permettent de se forger un réseau socioprofessionnel. Cet avantage brise aussi leur isolement. En conséquence, ces solidarités enracinent le projet entrepreneurial dans le territoire et contribuent à la reterritorialisation de l'agriculture (Bourgault-Faucher et Dupont, 2020 ; Cavalier, 2013 ; CISA et CREDÉTAO, 2018 ; CREDÉTAO, 2007, 2019). Devant les besoins grandissants de la nouvelle génération de productrices et de producteurs agricoles et l'engouement des territoires pour la mise en place des initiatives d'incubation agricole, nous croyons nécessaire de consolider davantage la notion d'IEA. C'est pour cette raison que les prochains paragraphes brossent le portrait de l'offre mondiale d'incubation agricole. Cet exercice mène au questionnement général du mémoire.

1.4.1 En Afrique, Asie et Amérique Latine

L'information sur les pratiques d'incubation dans ces régions du monde est fortement limitée. Le rapport le plus exhaustif sur le sujet a été publié par infoDev en 2012, un ancien regroupement de la Banque Mondiale (GRET, 2012). Il concerne les pays en développement et traite du potentiel des incubateurs dans le secteur bioalimentaire comme un moyen efficace de moderniser leur agriculture. L'espoir est de réduire

significativement la pauvreté en accélérant le développement de petites entreprises. Effectivement, la Banque Mondiale reconnaît que ce secteur d'activité possède le plus fort potentiel en matière de réduction de la pauvreté (infoDev, 2011). Les dix incubateurs choisis dans cette étude offrent un accompagnement personnalisé en quatre étapes aux entreprises afin de développer leur compréhension de la structure commerciale de leur filière respective, facilitant ainsi leur insertion et favorisant leur compétitivité. Aux fins de ce mémoire, nous retenons que ce cheminement de type virtuel assure la pérennité des projets entrepreneuriaux selon une structure ajustée aux réalités territoriales. Bien que l'objectif premier d'un IEA québécois ne vise pas la création d'entreprises spécialisées, les leçons tirées de ce rapport démontrent qu'un accompagnement entrepreneurial contribue au succès des projets et renforce le secteur dans son ensemble. Enfin, infoDev (2012) recommande aux incubateurs de se doter d'un réseau pour articuler leurs objectifs communs et pallier les difficultés vécues par les initiatives récentes aux connaissances de celles préexistantes. La mutualisation des connaissances est une piste de solution récurrente à la pérennité des organisations auprès des professionnels du milieu et dans la littérature scientifique. En effet, elle procure plusieurs avantages aux incubateurs s'inscrivant au sein d'un réseau, notamment sur le plan de la pérennité et de la reconnaissance (CISA, 2022a).

1.4.2 En Europe

La création de réseaux apportant un soutien aux initiatives du secteur bioalimentaire est une idée reconnue dans plusieurs pays européens. L'organisation *Access to Land*, par exemple, chapeaute l'ensemble du territoire de l'Union européenne en se préoccupant de rassembler diverses initiatives facilitant l'accessibilité à la terre, cela dans une perspective de transition agroécologique, de préservation et de protection du sol arable et d'un souci de renouvellement des générations (Access to Land, 2024). Les neuf pays membres de ces regroupements peuvent ainsi profiter d'une représentation politique supranationale.

Parmi les pays membres du réseau, on y retrouve la France, où l'incubation est un moyen d'accès à la terre de plus en plus valorisé, notamment en raison que le pays se retrouve avec un nombre croissant d'aspirants non issus du milieu agricole. Comme au Québec, cette relève HCF possède des défis spécifiques et leurs projets ne sont pas toujours jugés viables par les structures d'accompagnement ou de financement traditionnelles. Ils ont effectivement de la difficulté à accéder au foncier, certains ont peu – ou pas – d'expérience agricole alors que d'autres n'en sont qu'à l'étape d'idéation (ou de prédémarrage) de leur entreprise (Favrelière, 2009). Bien que, par moments, cela représente un défi important pour les

gestionnaires d'incubateurs, le bas taux de renouvellement des générations aide à justifier la présence de professionnels et de services pouvant offrir un accompagnement méticuleux afin de veiller à la réussite des projets entrepreneuriaux (Cavalier, 2013 ; CELAVAR, 2010). Bref, les structures mises en place par les incubateurs sont d'une aide remarquable pour cette relève potentielle et s'avèrent une nécessité à l'autonomie alimentaire de la France.

Dans le cadre de ce mémoire, le Réseau National des Espaces-Test Agricoles (RENETA) rend le cas du territoire français particulièrement intéressant. C'est un organe de promotion, d'éducation et de concertation qui regroupe par une charte commune plus de 80 incubateurs (RENETA, 2024). Ce réseau est lui-même doté de 6 observatoires régionaux, recueillant et publiant des données descriptives sur les espaces-test⁶, les aspirants agriculteurs et leur cheminement à la suite de leur passage dans l'incubateur (suivi post-incubation). La publication de ces informations valorise le travail des IEA auprès des partenaires et des instances publiques. De plus, la mise à jour de ces informations encourage la compréhension des besoins des initiatives et des entrepreneurs. Ceux-ci étant toujours en évolution, RENETA défend aussi les intérêts des espaces-test et propose une démarche d'accompagnement pour les territoires désirant démarrer une initiative d'incubation agricole. Enfin, la notoriété politique du réseau et l'efficacité des incubateurs⁷ favorisent grandement leur reconnaissance auprès des autorités locales et nationales.

1.4.3 Aux États-Unis

Reconnu sous la bannière du *New Entry's National Incubator Farm Training Initiative* (NIFTI) et du *FIELD Network*, le réseau est l'équivalent américain du RENETA. Cette initiative nationale, lancée en 2012 par l'Université Tufts, travaille principalement avec les gestionnaires de projets d'incubation en proposant des rencontres et une assistance (technique et théorique) auprès de sa clientèle (Overton *et al.*, 2013). Bien que la structure financière des incubateurs varie selon le contexte territorial, leur pérennité est encouragée par un fonds d'investissement public important à travers, notamment, le *Beginning Farmer and Rancher Development Program* (BFRDP). Celui-ci offre des subventions à des projets voués à l'éducation, au mentorat et au développement entrepreneurial des *new and beginning farmers*⁸ (NBF). Comme au Québec et en France, l'agriculture aux États-Unis a été marquée, dans les dernières décennies,

⁶ L'équivalent français d'un incubateur d'entreprises agricoles.

⁷ Entre 2007 et 2016, 120 des 180 aspirants ayant participé à un parcours d'incubation se sont établis par voie de démarrage.

⁸ Pour être considéré un agriculteur débutant (*beginning farmer*), il faut avoir débuté son entreprise il y a 10 ans ou moins (FSA, 2024).

par une décroissance du nombre de petites fermes sur l'ensemble de ses territoires et un taux de renouvellement des générations en chute libre. De plus, la relève agricole est de plus en plus issue d'autres pays (NIFA, 2024 ; Overton, 2014). Pour ce sous-groupe d'aspirants agriculteurs, souvent formé et motivé, les barrières linguistiques et culturelles viennent s'ajouter au casse-tête (Calo et Teigen De Master, 2016). Devant ce bilan inquiétant, l'appui du gouvernement est nécessaire et les effets de leurs programmes d'aide, non négligeable.

Partout aux États-Unis, le *FIELD Network* est un organe d'accompagnement, de représentation politique et de concertation pour les IEA. L'organisation a d'ailleurs développé des outils documentaires d'une valeur inestimable, comme *The Farm Incubator Toolkit* (Overton et al., 2013) et *Farm Incubator Case Studies* (Agudelo Winther et Overton, 2013), tous deux offrant des instructions sur l'ensemble des aspects à prendre en considération pour assurer le bon fonctionnement et la survie d'un projet d'incubation agricole. Comme le RENETA, ils soulèvent des statistiques annuelles sur les types de productions pratiquées par les incubés, l'âge des initiatives en activité et leurs défis grâce à des sondages envoyés aux organismes porteurs membres du réseau. Le plus récent sondage (NESFP, 2019) dévoile que 63% des 27 IEA y ayant répondu sont en activité depuis au moins six ans. La taille des parcelles offertes en location aux NBF varie entre 0,10 et 12,14 hectares. Ils peuvent accueillir de cinq à neuf projets en simultané et le temps d'incubation moyen est entre trois et cinq ans. En plus de rencontrer des obstacles lors du financement ou de la recherche de terre pour poursuivre ou croître leurs opérations, les IEA concernés soulèvent que les barrières linguistiques et le recrutement d'aspirants agriculteurs sont aussi des freins au bon fonctionnement des incubateurs. Enfin, plus de la moitié d'entre eux ont une offre de service incluant une aide à la relève suite à leur passage dans l'IEA (suivi post-incubation). Ce coup de main peut être technique, mais peut aussi prendre la forme d'un soutien financier ou commercial.

1.4.4 Au Québec

Le Québec jouit d'un taux de renouvellement des générations supérieur à celui des pays précédemment énoncés. Le dernier recensement sur le nombre de fermes en activité, publié en 2021, présente un accroissement de 1,59% par rapport au recensement précédent, marquant ainsi une première hausse depuis les premiers calculs en 1976 (Statistique Canada, 2021b). Celle-ci est attribuable à l'augmentation remarquable du nombre de petites et moyennes exploitations, c'est-à-dire celles opérant sur une surface

de moins de 28,33 hectares⁹. Le mouvement se caractérise entre autres par une croissance du nombre d'exploitations dans les régions périphériques (Gaspésie-Îles-de-la-Madelaine, Abitibi-Témiscamingue, Outaouais et Côte-Nord) ainsi qu'une diversification des projets agricoles sur de petites surfaces et dans des productions dites non traditionnelles¹⁰ (Mundler et Ruiz, 2020). Autrement dit, la province ne manque pas de relève agricole ou d'individus désirant en faire partie.

Face à cet engouement et devant un contexte législatif contraignant l'accès à la terre, la majorité des incubateurs d'entreprises agricoles québécois offrent un espace temporaire aux aspirants agriculteurs afin qu'ils perfectionnent leurs connaissances et puissent bâtir une mise de fonds. La province compte présentement douze incubateurs en activité et une dizaine à l'étape de projet (CISA, 2022b). Ils sont presque tous orientés vers la production maraîchère biologique et présentent des formes juridiques diversifiées. Bien que les défis rencontrés par les organismes en charge de ces projets varient d'une situation à l'autre, plusieurs freins à la pérennité des IEA sont identifiés : accès à un financement récurrent, recrutement d'aspirants et d'une main-d'œuvre qualifiée, maintien et amélioration des infrastructures en place sur les sites et identification d'un site adéquat au démarrage du projet (Champagne, 2017 ; CISA, 2022b ; Traoré, 2018).

Ces limites, vécues de part et autres par les gestionnaires de projets et aspirants agriculteurs, sont similaires à celles se manifestant en Europe et aux États-Unis. C'est afin de réduire leurs impacts que le CISA, accompagné de représentants d'IEA, ont créé le Réseau Racines. Sa mission se décline en trois points, soit de favoriser la concertation et les échanges entre incubateurs; de représenter et de faire la promotion des incubateurs selon leurs intérêts; et d'appuyer le démarrage de nouveaux incubateurs (CISA, 2024).

1.5 QUESTIONNEMENT DE DÉPART ET PERTINENCE SCIENTIFIQUE

Les IEA représentent une structure pleine de potentiel face aux enjeux d'établissement des aspirants agriculteurs québécois. L'instrument, jeune et dynamique, crée un engouement dans plusieurs territoires de la province. Avec raison : après douze ans en fonction, la Plateforme agricole de l'Ange-Gardien susmentionnée a permis d'offrir une période d'essai à soixante-quatre entrepreneurs. Parmi ces derniers,

⁹ Les qualificatifs en termes de grandeur indiquent ici à la surface de la ferme. Au chapitre cinq, des référents similaires sont plutôt distribués en fonction du revenu brut annuel des exploitations.

¹⁰ Une exploitation traditionnelle fait habituellement référence à un ensemble de caractéristiques et de pratiques (utilisation d'intrants, type de production, forme juridique de l'entreprise, surface d'exploitation, etc.) qui ramènent à la viabilité reconnue de celle-ci. Son contraire renvoie plutôt à des nouvelles pratiques (mise en marché directe ou de proximité, productions émergentes) pouvant l'être pour la région ou pour l'exploitant (MAAARO, 2022).

dix-huit projets se sont établis sur le territoire de la région de l'Outaouais (CREDÉTAO, 2019). Avec plus d'une dizaine d'IEA à l'étape de projet, la mise en commun de connaissances et les efforts de reconnaissance propulsés par le Réseau Racines viendront certainement pallier les défis énoncés au cours de ce chapitre. À la veille de tels changements et en vue d'assurer la pérennité des services de ces innovations, le mémoire s'inscrit en partenariat avec les efforts des acteurs responsables des initiatives et de leurs partenaires afin de valoriser leurs retombées territoriales, harmoniser leur offre de service et assurer la pertinence du modèle. En ce sens, le mémoire est guidé par ce questionnement général : quelles sont les implications des incubateurs d'entreprises agricoles dans le renouvellement territorial des pratiques de planification du secteur bioalimentaire?

Pour répondre à ce questionnement général, nous adoptons l'approche sociologique par les instruments pour ainsi examiner les initiatives à l'étude en tant qu'instrument d'action publique. Cette approche met en lumière leurs apports et effets sur l'action publique des écosystèmes bioalimentaires régionaux, et s'insère dans une perspective de rapports de force entre gouvernants et gouvernés (Lascoumes et Simard, 2011). Les retombées territoriales des incubateurs d'entreprises agricoles étant que très peu étudiées, la nature exploratoire de la recherche se construit également à partir des concepts de la planification territoriale, de la gouvernance agricole et de la pérennité organisationnelle. À la lumière des résultats des travaux provenant de ces champs de recherche, nous pouvons déconstruire le développement d'un IEA en trois phases successives et complémentaires : la conception, la mise en œuvre et l'appropriation de l'instrument. Cette stratégie nous aide à décortiquer le développement d'un incubateur et souligne avec davantage de précision les apports et effets de l'instrument sur son territoire d'application. Enfin, nous transposons le caractère multifonctionnel de l'agriculture à l'objet de recherche et reconnaissons que ses impacts s'étalent au-delà du secteur bioalimentaire. Cette perspective nous force à considérer l'implication de l'ensemble des parties prenantes en provenance d'autres secteurs d'activité.

CHAPITRE 2 :

ANALYSER L'ACTION PUBLIQUE TERRITORIALE DANS UN CONTEXTE DE PLANIFICATION SECTORIELLE

Dans ce chapitre, nous discutons de la planification du territoire agricole et de son aménagement par les parties prenantes provenant de divers secteurs d'activité et qui encadrent les initiatives bioalimentaires. Afin de concentrer l'analyse autour des objectifs de la recherche, les premières lignes sont dédiées à diverses notions centrales spécifiques au champ de recherche du développement territorial, ce concept étant la porte d'entrée conceptuelle à l'analyse de la problématique. À celui-ci se rattache l'évolution de la planification et l'aménagement du territoire agricole et la gouvernance territoriale, plus spécifiquement celle qui concerne les activités du secteur bioalimentaire. Nous complétons le second chapitre à l'aide du concept de pérennité organisationnelle, qui permet de situer les initiatives d'incubation agricole au sein de leur territoire respectif. Bien que ce fil conducteur ait certainement pour but de justifier le choix de la perspective de la recherche, il met la table au modèle d'analyse (chapitre 3), développé à partir d'une lecture croisée de l'approche sociologique par les instruments et de la pérennité des initiatives territoriales du secteur bioalimentaire.

2.1 DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Ce travail de recherche s'inscrit dans le champ interdisciplinaire du développement territorial. Le développement est défini comme une « combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître, cumulativement et durablement, son produit réel global » (Perroux, 1969, p. 190). Il repose entre autres sur les capacités des acteurs à activer et transférer leur savoir-faire selon les ressources et institutions à leur disposition, ce dans le but d'ordonner la transformation d'une activité ou d'une industrie (Jean, 2008 ; Perroux, 1969 ; Polèse, 1999). Le renforcement des capacités de développement est intrinsèquement lié à l'usage durable des différents capitaux (naturel, physique, financier et économique, social et culturel, humain) présents sur le territoire, à la mobilisation d'une gouvernance territoriale et citoyenne ainsi qu'à un environnement économique et politique propice à l'épanouissement des projets (Jean, 2008 ; Wachter, 2000).

Le territoire, quant à lui, fait référence à un système sociospatial construit, vécu et approprié par une collectivité d'acteurs (Jean, 2008 ; Lenormand, 2014 ; Moine, 2006 ; Pecqueur, 2009 ; Torre, 2015). C'est un espace qui est envisagé à la fois de façon procédurale et normative à la suite de son appropriation par

une collectivité et qui permet, grâce à sa capacité de régulation, de générer des innovations (Klein, 2008 ; Pecqueur et Peyrache-Gadeau, 2010). Les limites d'un territoire, comparativement à celles établies par un cadre institutionnel préexistant (municipalité, MRC, région administrative, etc.), sont déterminées selon un enjeu précis (Massicotte, 2008). Ainsi pris en compte, le territoire devient une échelle d'analyse fluide et sensible aux dimensions et secteurs d'activités influençant ses dynamiques. Le territoire se distingue de la territorialité, qui renvoie plutôt au sens que se font les acteurs du territoire construit (Jean, 1993). Dans son ensemble, l'approche du développement territorial prend ses racines dans l'association, comme prescrit par les économistes John Friedmann et Philippe Aydalot, « des éléments sociaux et politiques à l'analyse économique » (Jean, 2008, p. 295). Plus encore, elle mise sur la décentralisation des politiques publiques et le renforcement des capacités des acteurs locaux, notamment dans la création de pratiques menant à la réduction des disparités sociospatiales qui les concerne (Chiasson et Lefebvre dans Breux et Mévellec, 2024 ; Jean, 2008 ; Torre, 2015).

Ces concepts sont intrinsèquement liés à la planification territoriale. Selon Proulx (2008, p. 5), le principe directeur de la planification territoriale concerne la mise en action des connaissances et peut se définir comme « l'ajout de rationalité à la prise de décisions collectives aux échelles infranationales de l'État central ». Elle s'ancre dans un paysage institutionnel décentralisé et procure un modèle de planification qui entre davantage en interaction avec les collectivités locales (Wachter, 2000). Elle se compose de quatre éléments, soit la *fabrication d'une vision globale* comportant les finalités recherchées par la mise en œuvre des connaissances; la *confection d'un cadre* servant à guider la prise de décision selon les ressources et les priorités; une *prise en compte de la territorialité*, c'est-à-dire de l'importance des interactions sociales entre regroupements et collectivités qui habitent le territoire; finalement elle comprend un *portrait des moyens d'action des acteurs*, qui détermine les canaux opérationnels de l'innovation à travers la prise de décision (Proulx, 2019a, 2019b).

2.1.1 Les périodes de développement au Québec

Les actions relevant de la planification et de l'aménagement du territoire, qu'ils concernent ou non l'agriculture, possèdent un lien étroit avec le fonctionnement du secteur bioalimentaire puisqu'ils reposent sur un ensemble de représentations induites de la ruralité québécoise (Jean, 2020). Considérant que le développement rural repose principalement sur sa vocation agricole, nous verrons comment l'évolution concernant la prise de conscience vis-à-vis les problèmes ruraux s'entremêle aux paradigmes dominant le développement territorial depuis la moitié du XXe siècle (Dugas, 2022 ; Jean, 2020). De plus,

afin de comprendre les relations forgeant les dynamiques territoriales et la prise de décision autour et dans les initiatives locales (tels que sont les incubateurs d'entreprises agricoles), cet exercice les contextualise dans une perspective plus large afin de clarifier les liens entre l'évolution des périodes de développement et les responsabilités des acteurs locaux naviguant dans l'écosystème bioalimentaire.

Dans la foulée de la relance économique suivant la crise de 1929 et face aux désastres provoqués par la Seconde Guerre mondiale, les pays occidentaux présentent un désir de réorganisation sociale et spatiale à travers des interventions de nature keynésiennes dans le but de réduire les disparités entre régions (Claval, 2008 ; Jean, 1989). L'intérêt pour le développement des régions se manifeste au Québec dès la décennie 1960 avec la création du Bureau d'aménagement de l'Est du Québec (BAEQ), mettant en œuvre des interventions de nature centralisées et spécifiques à certaines régions rurales, jugées en retard économiquement par rapport à d'autres (Robitaille, 2006). Théoriquement, ce modèle de planification se rattache à la planification rationnelle globale (PRG) et cherche à corriger les retards perçus dans ces territoires. Au Québec, cette stratégie guidée par l'État-providence dès la période d'après-guerre a pour but d'optimiser l'utilisation de l'espace et se maintient jusqu'au milieu de la décennie 1980 (Bacqué et Gauthier, 2011 ; Gagnon, 2015 ; Proulx, 2008). À l'époque, ces ambitions se sont dévoilées d'une grande compatibilité avec les orientations politiques axées sur la modernisation et le progrès technologique, encourageant la centralisation et la hiérarchisation de la prise de décision (logique descendante) tant à l'échelle provinciale que fédérale. L'agriculture s'industrialise au même moment, ce qui transforme le secteur et engendre des changements substantiels dans le mode de vies des agriculteurs. Notamment, l'accès à la machinerie et aux intrants rend le travail du sol plus efficace, réduisant les besoins en main-d'œuvre. La chute du nombre de fermes, la concentration des services dans les grands centres urbains et les besoins grandissants en matière de spécialisation favorisent l'exode rural, ce qui occasionne une dévitalisation des secteurs d'activités primaires en régions périphériques. Toutefois, la PRG arrive difficilement à appliquer les actions soulevées dans ses diagnostics, principalement parce que les acteurs locaux sont limités quant aux ressources dont ils disposent (Proulx, 2008). Cette mise en œuvre problématique émane aussi du fait que les acteurs et décideurs, organisés autour d'une vision globale, ne sont que très peu concertés à l'échelle des territoires. Cette réalité crée des cycles d'interactions successifs dans le but d'améliorer l'efficacité de la planification en répondant aux besoins réels des collectivités. Cette « description formalisée du contexte de la prise de décisions territoriales » (*ibid.*, p. 12) concerne la planification par petits pas éclatés (PPP), où l'on tente, par essais et erreurs, d'améliorer graduellement le processus de planification pour atteindre les objectifs préétablis. Toutefois, cette réflexion globale et

formalisée ne considère pas les finalités de la planification, encourageant ainsi l'inertie des acteurs et limitant le potentiel d'innovation (Gagnon, 2015).

Pour pallier ces limites, dès la seconde moitié des années 1980, les populations ciblées par les interventions de type keynésiennes présentent un vœu d'autodétermination par le biais du développement local (logique ascendante). Ce souhait populaire porte en son cœur les spécificités et priorités propres à chaque territoire, entrant inévitablement en confrontation avec certaines mesures décisionnelles prises dans les décennies précédentes, particulièrement celles théorisées par la PRG. Pour l'État, cette mutation signifie un engagement dans une démarche partenariale avec les entreprises privées et les collectivités locales et régionales (Klein, 1995 ; Proulx, 2019a). Ce phénomène se matérialise entre autres par une gouvernance territoriale et est soutenue par la financiarisation de l'économie, aidant à la répartition des richesses sur l'ensemble du territoire québécois (Lévesque, 2004). En réaction à la montée des mouvements urbains et des revendications locales, l'évolution des dynamiques entre acteurs au sein des territoires et entre les paliers gouvernementaux évoque aussi un changement de paradigme quant aux pratiques planificatrices, basculant tranquillement de la PRG vers la PSI (Bacqué et Gauthier, 2011 ; Boyer, 2018). La planification stratégique (PS) est un modèle de la planification territoriale qui repose sur une réactualisation des priorités selon les réalités rencontrées suite à l'établissement des objectifs de départ (Proulx, 2008). De plus, la PS se distingue de la PRG puisqu'elle priorise l'atteinte d'actions canalisant les acteurs politiques et économiques à travers, notamment, la mise sur pied de partenariats public-privé (Boyer, 2018 ; Gagnon, 2015). Pour ce faire, elle considère le caractère hétérogène et évolutif des territoires en affirmant la nécessité d'un contrôle rigide imposé directement aux nombreux décideurs appliquant les procédures de la planification qui, à leur tour, orientent les actions. Malgré le potentiel interactif qu'elle renferme, la PS ne renforce pas convenablement les capacités des acteurs, limitant souvent la participation et le pouvoir d'action à des organisations centrées uniquement sur leur propre survie (Proulx, 2019c).

Si la planification concerne la création de liens entre l'action et la connaissance, Friedmann (1987) ajoute que l'interaction est la condition indispensable du processus liant ces deux critères. En effet, l'auteur avance que les dynamiques opérationnelles sur les territoires (PPP) sont accompagnées d'une vision globale (PRG) en plus d'être encadrées par des processus d'apprentissage collectif (Friedmann, 1987 ; Proulx, 2008). De cette procédure découle la planification interactive (PI), qui se fonde d'une mobilisation sociale élargie, de la création d'objectifs selon des problèmes vécus et d'une appropriation des

connaissances et des moyens d'action par la collectivité (Proulx, 2008). Ce renversement procédural, passant d'une gouvernance centralisée à une logique partenariale décentralisée, est crucial à l'émergence de nouvelles initiatives et à la création de nombreux emplois dans le domaine de l'aménagement du développement des territoires (Robitaille, 2006). À partir du milieu des années 1980, l'impératif de la planification transige d'une vision globale vers une faisabilité décisionnelle priorisant les besoins des collectivités (Proulx, 2019a). Plus encore, les reconfigurations territoriales suivant la crise du fordisme apportent une nouvelle légitimité aux acteurs locaux et régionaux. Cette période est caractérisée par un réaligement des régulations à court terme – devenus plus souples et décentralisées – et stimule le consensus pour préserver les partenariats dans un contexte néolibéral complexifiant les rapports humains (Klein, 2008). Au Québec, l'adoption de la LAU en 1979 suivi de la création d'entités administratives régionales, les municipalités régionales de comté (MRC), sont toutes deux des exemples d'un élargissement de la mobilisation des populations locales et encouragent la multiplication des espaces de concertation entre l'État et les acteurs territoriaux (Klein *et al.*, 2014 ; Proulx, 2019a). De cette réforme du cadre d'aménagement du territoire, notons aussi l'émergence des corporations de développement communautaire puis, en 1998, des centres locaux de développement (CLD). Par leur devoir de représentation au sein de l'ensemble des acteurs de leur territoire respectif, ces instances deviennent des interlocutrices indispensables à la gouvernance de cet échelle (Proulx, 2019a). La PI ressort donc de ce nouveau contexte, qui prend davantage en compte les besoins changeants et uniques des territoires. Cette reconnaissance renferme en elle une évolution épistémologique dans le domaine des sciences régionales, transportant le regard d'analyse de l'échelle régionale vers les considérations territoriales. Percevoir le développement des régions par l'entremise d'une territorialité plurielle représente une porte d'entrée analytique qui fait rupture avec la logique fonctionnelle de l'organisation économique. Cette approche peut alors capter les subtilités des rapides changements socioéconomiques provoqués par la mondialisation (Jean, 2008 ; Pecqueur et Peyrache-Gadeau, 2010).

Sous-jacente à la trame narrative de la PI, nous revenons tout au long de ce chapitre sur les interventions plus récentes du gouvernement québécois. Notamment, nous explorons plus en détail les conséquences, dans les municipalités et régions dévitalisées, de ses implications dans certains secteurs d'activité économique, de l'abolition de certains programmes d'aide et de la disparition du mécanisme de concertation qu'étaient les Conférences régionales des élus (CRÉ) (Proulx, 2019a).

2.1.2 La planification du territoire agricole

Les lignes qui suivent présentent l'évolution des politiques publiques relatives au développement du territoire et des activités agricoles de la province depuis la période d'après-guerre. À l'aide des travaux du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT), ce cheminement est divisé en étapes distinctes, chacune se rattachant à un type d'intervention mis de l'avant depuis la naissance de la politique territoriale en 1961 ¹¹ (Jean, 2020 ; Proulx, 2019b). Dans les années 1950, divers indicateurs socioéconomiques guident les interventions vers une première reconnaissance des problèmes ruraux (Polèse, 1999). Devant la vocation majoritairement agricole de la ruralité québécoise, l'approche sectorielle mise de l'avant à l'époque mise sur l'implantation de politiques publiques dans ce domaine. La planification du territoire, gérée par un État-providence et dominée par le paradigme keynésien, visait à redistribuer les retombées de la croissance économique provenant des pôles de croissance de la province (Jean, 2020 ; Proulx, 2019b).

Dans la mouvance de décentralisation perçue au Québec depuis la fin des années 1970, une transformation parallèle s'opère sur l'encadrement législatif de la planification et l'aménagement du territoire agricole (Boyer, 2018 ; Doucet, 2017 ; Lévesque-Martel, 2014). Plus particulièrement, son fonctionnement dépend, depuis 1978, des dispositions établies dans la Loi sur la protection du territoire agricole (LPTA), mise en place pour initialement contrecarrer l'étalement urbain de la région métropolitaine de Montréal sur les sols arables situés à sa périphérie. Plus précisément, la LPTA vise à protéger les terres agricoles devant la pression urbaine croissante à l'aide d'une planification rationnelle globale s'appliquant sur l'ensemble de la zone agricole telle que décrétée en 1978 (Proulx, 2008). C'est une loi sectorielle qui viendra au monde à quelques mois près de la LAU. Bien que la LPTA s'apparente à la logique descendante de la PRG, son application centralisée a permis de mettre en place des actions rapides suite aux sons d'alarme lancés par plusieurs municipalités québécoises, entre autres face au manque de ressources à leur disponibilité pour protéger leurs terres agricoles (Binet, 2019). À la suite de son adoption, les territoires devront négocier des dérogations aux usages prescrits par la loi à travers la Commission de protection du territoire agricole du Québec (CPTAQ), l'organisme public responsable de son application. Malgré l'inflexibilité du règlement et la rigidité de son application par les commissaires de la CPTAQ, la loi tente de répondre aux besoins évolutifs de la population et des réalités du secteur bioalimentaire. De plus, elle n'est pas toujours en concordance avec la LAU puisqu'elle a la primauté sur

¹¹ Cette date fait référence à l'année de l'entente entre les gouvernements fédéral et provincial ayant mené à l'adoption de la Loi sur l'aménagement rural et le développement agricole (ARDA).

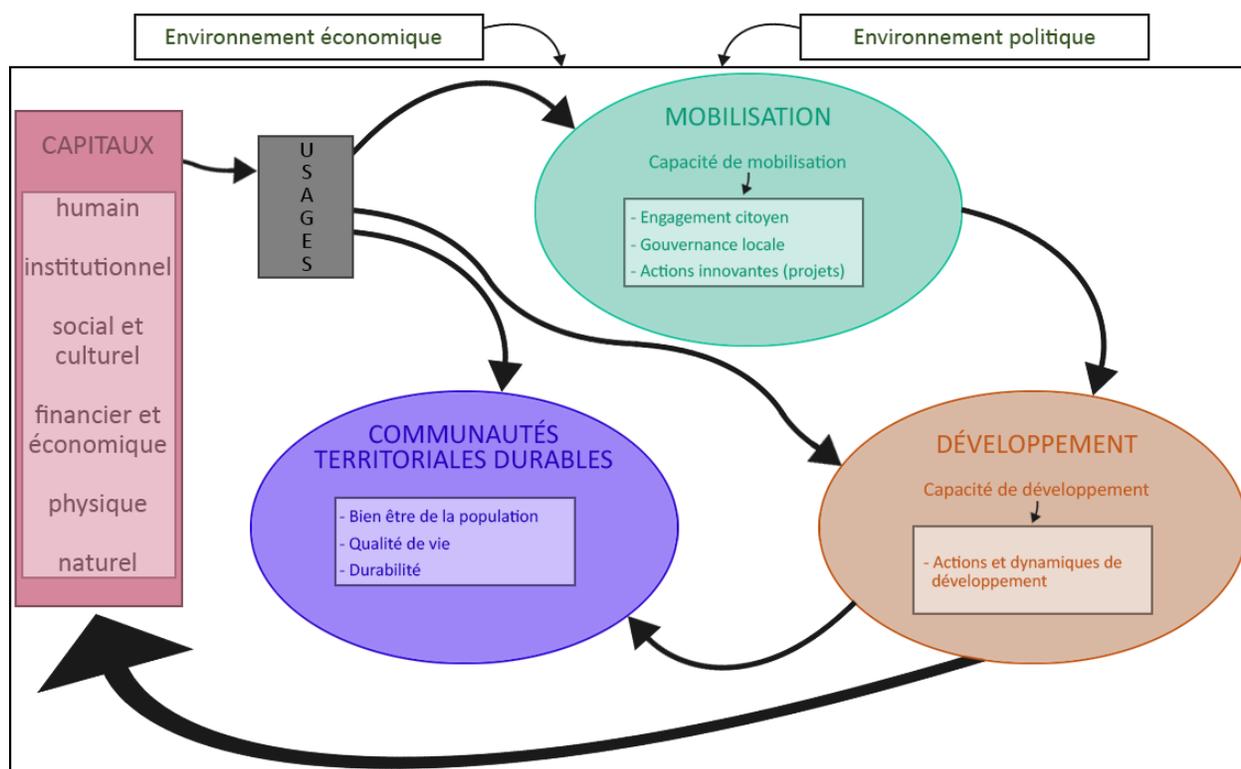
les décisions relatives à la zone agricole, affectant ainsi le développement de certaines régions (Binet, 2019 ; Boyer, 2018 ; Doyon *et al.*, 2017). En réponse à plusieurs critiques, la loi subit, en 1996, une transformation majeure où l'on tente alors d'harmoniser les deux règlements. La LPTA devient la Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles (LPTAA), renforçant ainsi la protection des activités agricoles dans une perspective de développement durable (Binet, 2019). En pratique, nous verrons que ses résultats sont nuancés, particulièrement en ce qui concerne la promotion de la dimension multifonctionnelle de l'agriculture et des capacités d'établissement de la relève non apparentée. À ce jour, la Loi continue d'être revue au besoin, sa plus récente révision permettant d'utiliser un lot agricole à des fins agrotouristiques sans l'autorisation de la CPTAQ (L. R. Q. c P-41.1, 2022). Par ailleurs, les mesures en place interdisent les utilisations suivantes : l'utilisation d'une zone agricole à une fin résidentielle, commerciale ou institutionnelle; la coupe d'érables ou l'utilisation non acéricole d'une érablière; le lotissement d'un lot contigu; le morcellement d'une partie d'un lot afin de préserver un droit d'habitation sur l'autre partie du même lot; la destruction ou l'enlèvement du sol arable (CPTAQ, 1999). Traditionnellement, les MRC ayant une zone agricole doivent se doter d'un comité consultatif agricole (CCA). Celui-ci doit, entre autres, fournir un avis sur le schéma d'aménagement et de développement (SAD) en fonction des intérêts de la région et des orientations gouvernementales relatives à la protection du territoire et des activités agricoles (MAMH, 2023).

C'est à partir des années 1980 que l'aménagement et la planification territoriale sont dominés par le paradigme du développement local (Jean, 2020 ; Proulx, 2019b). Les politiques de développement rural se dotent alors de nouveaux moyens afin de prendre en considération les besoins spécifiques des territoires. À la suite de la création des MRC en 1979, les élus et représentants des municipalités se voient accorder diverses compétences obligatoires et facultatives liées à l'aménagement et à la planification du territoire. Ces compétences se matérialisent entre autres par la décentralisation administrative, la concertation et la mobilisation des collectivités locales et le transfert des connaissances en matière d'innovation vers les régions les plus démunies. La gestion de cette entité administrative nécessite un soutien financier et cette nouvelle réalité mène à une multiplication des fonds disponibles pour les échelons locaux et régionaux (Proulx, 2019b). Aussi, la logique de développement ascendante marque l'avènement d'un modèle partenarial qui s'étend aux sociétés civiles présentes dans la plupart des pays occidentaux industrialisés (Jean, 2020 ; Lévesque, 2004 ; Polèse, 1999). Cette tendance emprunte différentes formes organisationnelles : Programme de développement des collectivités et sociétés d'aide au développement

des collectivités (SADC) au Canada, *Rural partnership* aux États-Unis et Liaison entre Actions de Développement de l'Économie Rurale (LEADER) en Europe.

C'est dans l'élan du développement local que plusieurs pays se dotent de politiques rurales fondées sur la théorie du développement territorial (*place-based development* en anglais) qui, rappelons-le, mise sur le renforcement des capacités de développement par les acteurs locaux (Jean, 2008, 2020). Au milieu des années 1990, la multiplication des fonds locaux et régionaux continue son effervescence grâce à la participation concertée des ministères, de l'échelon supramunicipal et de différents groupes d'intérêts comme la Fédération des travailleurs du Québec, les institutions financières et les organismes communautaires (Proulx, 2019b). Ces fonds, programmes et politiques publiques reposent davantage sur une logique stratégique et interactive (PSI) et intègrent à leurs processus les dimensions participative et multifonctionnelle inhérentes aux besoins de la gouvernance territoriale dans le secteur bioalimentaire (Boyer, 2018 ; CAAAQ, 2008 ; Doyon *et al.*, 2017). Au Québec, cette mobilisation prend une ampleur importante dès 2001 avec la Politique nationale de la ruralité (PNR), responsabilisant les MRC à travers un *Pacte rural*, soit une entente formelle entre les paliers décisionnels et les organismes affiliés. L'approche ascendante alors utilisée représente une reconnaissance des capacités d'action des acteurs locaux à mettre en œuvre les orientations ainsi que les dispositifs de la politique. Ce processus renverse les représentations induites de la ruralité en agissant sur les territoires selon une logique d'allocation plutôt que de compensation, activant les capacités de mobilisation telles qu'avancées dans le modèle causal du développement rural développé par le CRDT (Jean, 2008, 2020). À la page suivante, la figure 2.1 schématise ce dernier. Les fonds, prenant la forme d'actions, de prêts ou de subventions, sont octroyés à divers organismes répondant aux besoins locaux ainsi qu'aux objectifs prescrits par l'instance qui les détient. Près de 50% de ces derniers sont sous la gestion d'organismes à but non lucratif (OBNL) (Proulx, 2019b). Ainsi, le « développement par le bas » met la table à une économie sociale, qui profite aujourd'hui d'une reconnaissance importante au sein de la province (Lévesque, 2004). Notons aussi que la vaste majorité des IEA en activité au Québec opèrent dans le secteur de l'économie sociale ou sont gérés par des organisations empruntant la forme juridique d'OBNL ou de coopérative (CISA, 2022b).

Figure 2.1 : Le modèle causal du développement rural (adaptée de Jean, 2008, p. 306)



Depuis les années 2000, certains auteurs notent le ralentissement du paradigme du développement territorial au profit d'une approche davantage néolibérale du développement (El-Batal et Joyal, 2015 ; Lévesque, 2004). Partant de 2003 avec les partenariats public-privé mis de l'avant par le gouvernement libéral de Jean Charest, la gouvernance au sein des territoires évolue dans un contexte où la conscience territoriale prend de moins en moins de place. Par exemple, même si elle a su montrer son potentiel en termes de retombées territoriales durant ses deux premières phases, la PNR s'est vue abolie en 2014. La même année, ce fut le démantèlement des CRÉ. En 2015, les CLD perdent le soutien provincial et tombent sous la reconnaissance et responsabilité financière des MRC (El-Batal et Joyal, 2015). Dans un tel contexte, les instances municipales et les MRC voient leurs responsabilités s'additionner alors que leurs ressources n'augmentent pas pour autant. La lourdeur administrative due, notamment, à l'approche technocratique qui domine l'aménagement et le développement des territoires agricoles, provoque une dérive procédurale qui s'ajoute aux orientations politiques et sectorielles forgées sous un encadrement législatif déjà peu harmonieux (Boyer, 2018 ; Doyon *et al.*, 2017). Par sa rigidité centralisée, arbitraire et technocratique, la LPTAA et les décisions émises par la CPTAQ représentent un paradoxe devant la décentralisation administrative entreprise par la LAU (Doyon *et al.*, 2017 ; Dugas et Proulx, 2022 ; Ruiz *et*

al., 2019). De plus, la diminution des espaces de concertation aux paliers municipaux et régionaux limite la construction d'un dialogue propre aux spécificités de chaque territoire et entre en contradiction avec le principe de subsidiarité présent dans la *Loi pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires* ainsi que la *Loi sur le développement durable* (Dugas et Proulx, 2022 ; Wachter, 2000). Pour favoriser la diversification des moyens de pratiquer l'agriculture, plusieurs auteurs proposent d'harmoniser les lois en vigueur en réfléchissant aux caractéristiques multisectorielles des politiques (*Politique bioalimentaire 2018-2025* ainsi que la *Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire*) et programmes financiers (Fonds régions et ruralité, Prime-Vert, etc.). Cela peut se faire, entre autres, en plaçant la composante territoriale au centre de celles-ci (Doucet, 2020 ; Dugas et Proulx, 2022 ; Proulx, 2019b ; Ruiz, 2020). Pour l'instant, les intervenants locaux tentent d'arrimer une politique territoriale multisectorielle aux besoins de divers secteurs qui, de leur côté, n'arrivent pas à se coordonner puisqu'ils doivent répondre à des orientations indépendantes les unes des autres (Proulx, 2019a, 2019b).

Malgré les difficultés liées à la dualité planificatrice, l'action publique dans les territoires ruraux mène à une révision radicale des représentations faites envers ceux-ci. De plus, elle impose des actions valorisant leur autonomie selon les ressources dont ils disposent. D'ailleurs, la modernisation du cadre en aménagement du territoire ainsi que son arrimage aux décisions de la CPTAQ font l'objet d'une mesure stratégique et d'actions spécifiques portées par le MAPAQ et le MAMH dans le récent plan de mise en œuvre du *Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du Territoire* (PNAAT) (MAMH et MCC, 2023). En effet, entre juin 2023 et février 2024, plus de 500 intervenants ont pris part à la *Consultation nationale sur le territoire et les activités agricoles*. Cette démarche s'insère dans la révision de la PNAAT. Les participants y ont déployé leurs expertises autour de trois grandes thématiques : le territoire agricole, les activités agricoles ainsi que la propriété foncière et l'accès aux terres (MAPAQ, 2024).

Dans les prochains paragraphes, nous présentons la manière dont des politiques, instruments et outils de planification peuvent mettre en valeur la multifonctionnalité, l'attractivité et la résilience des territoires et pratiques agricoles. La section 2.2 se concentre sur les instruments de l'action publique, et plus particulièrement sur l'approche sociologique par les instruments. À la section 2.3, nous soulevons certaines dimensions du modèle agricole territorial pour ainsi guider notre réflexion sur les nouvelles formes de coordinations entre acteurs qui émergent au sein des territoires. Enfin, dans la section 2.4, nous voyons de quelles façons les incubateurs d'entreprises agricoles peuvent contribuer à renverser la

tendance de dévitalisation vécue dans les milieux ruraux, en favorisant la diversification des pratiques agricoles selon les ressources territoriales à la disposition des communautés.

2.2 INSTRUMENT D'ACTION PUBLIQUE

En tant que procédure démocratique basée sur la concertation et l'interaction de ses parties prenantes, la gouvernance par la planification stratégique offre un plus grand espace à l'action publique lors de la création d'outils voués à la planification et à l'aménagement du territoire. Comme il l'a été démontré, cet espace de coconstruction entre les acteurs des secteurs publics, privés et communautaires est exploité dans divers instruments à portées territoriales, comme le PDZA (que nous explorons dans la sous-section 2.3.3). L'approche par les instruments afin d'analyser et d'opérationnaliser de nouvelles initiatives au sein du secteur bioalimentaire devient pertinente puisqu'elle « incite à saisir l'action publique dans sa matérialité », à travers les intentions cristallisées par l'adoption, la mise en œuvre et l'intégration de ces instruments par les parties prenantes (Lascoumes et Simard, 2011, p. 6). L'angle d'analyse s'appuie sur l'approche foucauldienne par la gouvernementalité, où l'on privilégie un intérêt pour l'organisation du pouvoir découlant des rapports renouvelés entre les appareils du gouvernement et les systèmes de connaissances (Lascoumes et Le Galès, 2005b ; Theys, 2003). Alors qu'un instrument désigne « un dispositif technique à vocation générique porteur d'une conception concrète du rapport politique/société et soutenu par une conception de la régulation », un instrument d'action publique (IAP) réfère à « un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur » (Lascoumes et Le Galès, 2005b, pp. 13-14). En pratique, les IAP du secteur bioalimentaire réorganisent les rapports entre acteurs de différents milieux et paliers décisionnels afin d'arrimer les orientations sectorielles et la politique territoriale multisectorielle aux réalités et besoins territoriaux (Boyer, 2018 ; Doyon *et al.*, 2017).

L'approche par les instruments sera l'angle d'analyse privilégiée dans ce travail afin de comprendre la territorialisation de l'action publique des projets d'incubateurs d'entreprises agricoles (IEA) en sol québécois. C'est une approche qui provient de la science politique (du *policy analysis* et des *place-based policies*) et qui s'intéresse aux dimensions procédurales et substantielles des instruments (Bacqué et Gauthier, 2011 ; Belley et Saint-Pierre, 2017 ; Chiasson et Gauthier, 2017 ; Lascoumes et Simard, 2011). Alors que plusieurs travaux utilisant l'approche par les instruments s'inscrivent dans une finalité « d'aide à la décision », d'autres se concentrent plutôt sur les dynamiques de construction et d'appropriation des

IAP par les acteurs (Lascoumes et Simard, 2011, p. 11). Comme l'entendent Lascoumes et Simard (*ibid.*), cette lentille discerne les particularités de l'action publique en se concentrant sur trois types de questionnement : les facteurs institutionnels et politiques amenant au choix de l'instrument, les caractéristiques de sa mise en œuvre et l'appropriation de l'instrument selon le contexte afin d'en dégager des « styles nationaux » (et régionaux) dans les choix faits. Ce mémoire se situe dans l'approche sociologique par les instruments (Chiasson et Gauthier, 2017 ; Hood et Margetts, 2007 ; Lascoumes et Simard, 2011). En considérant l'IEA comme une institution sociologique à part entière, la recherche emprunte une perspective néo-institutionnaliste afin de clarifier deux phénomènes : les intentions derrière les processus de gouvernance qui ont mené ou mèneront à l'atteinte des objectifs portés par l'initiative et la nature changeante des rapports entre les acteurs ayant une influence sur la conception et la pérennité de l'instrument sur un territoire particulier (Gauthier et Simard, 2011b ; Lascoumes et Le Galès, 2005a ; Simard, 2021). L'entrée par les instruments oriente les questionnements et l'hypothèse de ce travail de recherche vers la transformation des structures de pouvoir responsables des représentations portées par les individus et les collectivités (Halpern *et al.*, 2014). Plus particulièrement, cette approche met en lumière trois principaux effets propres aux instruments, soit : la concertation, la coordination et la résistance des acteurs devant les moyens employés (effets d'agrégation et d'inertie); la création de représentations explicites, voire nouvelles, des enjeux considérés (effets cognitifs); son appropriation contextualisée, pouvant provoquer la formation de nouvelles compétences, des activités de reformulation ou de la résistance allant à l'encontre des intentions escomptées initialement (effets de mobilisation) (Lascoumes et Simard, 2011). De cette perspective, il devient possible d'accorder une attention particulière à l'instrumentation de l'action publique au sein des initiatives, soit « l'ensemble des problèmes posés par le choix et l'usage des outils (des techniques, des moyens d'opérer, des dispositifs) qui permettent de matérialiser et mettre en œuvre l'action gouvernementale » (Halpern et Le Galès, 2011, p. 51). Les IAP et leur instrumentation représentent une variable clé à l'institutionnalisation des pratiques et valeurs des acteurs ainsi qu'à la reconnaissance de leurs interventions (Halpern et Le Galès, 2011 ; Lapostolle, 2011 ; Simard, 2021).

De cette approche théorique découle plusieurs questionnements. Comment les acteurs s'approprient-ils les orientations sectorielles lors de la construction et de la mise en œuvre des IEA? De quelles façons les IEA viennent-ils renouveler les rapports de pouvoir? Qu'est-ce qui pousse les acteurs d'un milieu à élaborer un tel instrument? De quels modèles s'inspirent-ils et comment les adaptent-ils à leurs spécificités territoriales? À quels besoins et enjeux souhaitent-ils répondre en s'engageant dans ce processus? De

quelles manières les incubateurs d'entreprises agricoles contribuent-ils à la durabilité du secteur bioalimentaire québécois? Comme nous le verrons avec le PDZA, l'incubateur tente de répondre à certaines problématiques du secteur bioalimentaire, notamment en ce qui concerne l'établissement de la relève agricole et la résilience du système bioalimentaire dans lequel il s'insère. Selon la typologie des instruments proposée par Lascousmes et Le Galès (2005a, p. 361) et la définition consensuelle d'un IEA selon le CISA (CISA, 2024), l'instrument se rattache à la fois aux catégories « Normes et standards » et « Conventionnel et incitatif »¹² (tableau 2.1). D'abord, au même titre que le projet urbain, la concertation, le *Transit-oriented Development* (TOD), la planification stratégique ou le PDZA, l'incubateur d'entreprises agricoles évoque un intérêt particulier en tant qu'IAP par la rupture qu'il conjure avec le modèle interventionniste de la PRG (Maulat *et al.*, 2018). Similairement au TOD, l'IEA est aussi une instrument qui émerge en partie d'un souhait de la part de la collectivité locale, suivant une méthodologie en trois phases : la conception, selon les motivations des parties prenantes; la mise en œuvre, qui implique la construction de nouvelles instances de coordination ainsi que la consolidation de celles préexistantes; l'appropriation, ajustant l'instrument selon les rétroactions des parties prenantes et l'encadrement réglementaire en vigueur (Dushina *et al.*, 2015). En tant qu'IAP de type normatif, l'IEA mobilise le savoir-être et le savoir-faire d'un ensemble d'acteurs (experts, aspirants agriculteurs, fonctionnaires, agents de développement, etc.) (Pinson, 2005). Il se rattache au PDZA, un document de planification qui engage les acteurs du secteur bioalimentaire d'une MRC dans un effort de dialogue visant à « mettre en valeur la zone agricole d'une MRC [tout] en favorisant le développement durable des activités agricoles » (MAPAQ, 2011, p. 6). En orientant les rapports de force par la communication et la concertation, le PDZA se présente à la fois comme un instrument « informatif et communicationnel » et « conventionnel et incitatif » ayant des retombées à la fois positives et limitées sur la sociabilité entre les acteurs et les représentations faites de l'agriculture par les non-agriculteurs ayant participé à son élaboration (Desrosiers-Côté et Doyon, 2018 ; Doyon *et al.*, 2017)¹³. Selon une perspective néo-institutionnaliste, l'IEA devient tant plus intéressant puisqu'il est souvent proposé en tant que stratégie suite aux diagnostics élaborés par une MRC dans le cadre de son PDZA, où il se démarque notamment par son potentiel de création de nouvelles entreprises, limitant ainsi le phénomène de déprise agricole (Le Bel et Pizette, 2020). Selon cette lecture, l'IEA peut alors être considéré à la fois comme un dispositif normatif et incitatif puisqu'il transporte et concrétise les

¹² Afin de faciliter la lecture, l'IEA sera qualifié comme étant « normatif et incitatif » ci-après.

¹³ Nous développons davantage les liens entre le PDZA et l'IEA dans la sous-section 2.3.3.

fruits de la mobilisation ayant eu lieu en amont de sa création, entre autres lors des procédures délibératives d'autres instruments de l'action publique de types incitatif ou communicationnel.

Tableau 2.1 : Typologie des instruments (Lascoumes et Le Galès, 2005a, p. 361)

Type d'instrument	Type de rapport politique	Type de légitimité
Législatif et réglementaire	État tuteur du social	Imposition d'un intérêt général par les représentants mandatés ou des hauts fonctionnaires
Économique et fiscal	État producteur de richesse État redistributeur	Recherche d'une utilité collective Efficacité sociale et économique
Conventionnel et incitatif	État mobilisateur	Recherche d'engagement direct
Informatif et communicationnel	Démocratie du public	Explication des décisions et responsabilisation des acteurs
Normes et standards <i>Best practices</i>	Ajustement au sein de la société civile Mécanismes de concurrence	Mixte: scientifico-technique et démocratiquement négocié et/ou concurrence, pression des mécanismes de marché

Le schisme qu'apporte la PS au modèle interventionniste pousse de nouveaux intervenants à participer à la gestion des problématiques de leur territoire. Les IEA, chacun étant unique puisqu'ils sont réfléchis selon leur contexte territorial, représentent des solutions polyvalentes à certains enjeux du secteur bioalimentaire. Ils émergent souvent d'une PS portée par une municipalité ou une MRC, comme dans le cas des PDZA. Nous verrons que leur trajectoire peut aussi prendre naissance au sein d'instances privées ou coopératives. Malgré les disparités contextuelles, la gouvernance derrière la mise en œuvre de ces initiatives est synergique et territoriale, dans le sens où le manque à pourvoir et les solutions recherchées se situent presque toujours dans le cadre d'une planification incluant une variété d'organismes et d'entités (OBNL, Table agroalimentaire, comités, MRC, municipalité, direction régionale du MAPAQ, etc.). Un instrument privilégiant la participation d'acteurs d'horizons diversifiés se révèle comme un attrait à l'analyse de ses caractéristiques sociospatiales. En ce sens, la présence ou l'absence d'une variété d'intervenants lors de ses trois phases de développement dévoile les intentions de l'instrument concernant les rapports entre gouvernants et gouvernés selon la trajectoire (ou l'historicité) du territoire (Chiasson et Gauthier, 2017 ; Dushina *et al.*, 2015). Ce postulat considère l'importance des caractéristiques

territoriales, notamment en termes de localisation et de gouvernance, présentes en amont de la mise en œuvre de quelque planification stratégique et interactive.

En résumé, une lecture de l'IEA selon l'approche sociologique par les instruments mène à considérer cinq dimensions à partir de la trajectoire historique du territoire où il se situe : le contexte de conception, de mise en œuvre et d'appropriation de l'instrument; les valeurs et les idées qui dominent les acteurs et qui sont en grande partie responsables des effets d'agrégation ou d'inertie entre ces derniers; les ressources (humaines, technologiques, matérielles et monétaires) consommées, produites, promues et réparties par l'instrument; la marge de manœuvre, volontaire ou non, laissée aux acteurs locaux et qui se matérialise par leurs capacités d'apprentissage et d'action; et l'influence des procédés d'évaluations et d'expérimentations (méta-instruments) sur les perceptions des acteurs envers l'incubateur (Belley, 2014 ; Belley et Saint-Pierre, 2017 ; Chiasson et Gauthier, 2017).

2.3 RENOUELEMENT DE LA GOUVERNANCE AGRICOLE

Cette section intègre l'IEA au sein du système bioalimentaire en tant qu'organe de concertation. Pour atteindre cet objectif, nous proposons d'abord un retour sur les caractéristiques du modèle agricole territorial. Par la suite, nous examinons le concept de gouvernance territoriale pour diriger le fil conducteur vers les formes de coordinations territoriales qui distinguent le modèle agricole territorial du modèle agricole productiviste. Nous terminons avec une observation détaillée des dispositifs de planification à la portée des territoires qui influencent, directement ou indirectement, l'insertion d'un IEA à son contexte territorial.

2.3.1 L'insertion territoriale des incubateurs d'entreprises agricoles

Le modèle agricole territorial (MAT) fait référence « à la coopération d'une diversité d'acteurs autour d'une vision, d'une initiative ou d'un projet qui vient soutenir l'agriculture et l'agroalimentaire sur le territoire » (Doucet, 2020, p. 2). Aux États-Unis, et plus particulièrement dans la région de la Nouvelle-Angleterre, quelques recherches sur les IEA, appelés *Farm incubator programs*, se contextualisent dans un modèle similaire au MAT, nommé *Civic agriculture* (Ewert, 2012 ; Liang, 2018 ; Lyson, 2004 ; Overton, 2014). Le sociologue Thomas A. Lyson définit le concept de cette façon : « *Civic agriculture is a locally organized system of agriculture and food production characterized by networks of producers who are bound together by place* » (Lyson, 2004, p. 102). Dans cette définition et dans celle proposée pour le modèle agricole territorial, une importance centrale est accordée à la création et à la mise en œuvre d'une

vision collective. À son tour, cette caractéristique est au cœur du concept de territoire. Autrement dit, l'approche territoriale est un cadre d'analyse qui privilégie les rapports entre acteurs au sein d'un système bioalimentaire pluriel, donc régi par une pluralité d'instances, d'organisations et d'individus. Le tableau 2.2 résume les caractéristiques du MAT selon la perspective québécoise de Doucet (2020) et celles du *Civic agriculture* selon la perspective américaine de Lyson (2004).

Tableau 2.2 : Synthèse des caractéristiques du MAT et du *Civic agriculture*

Modèle agricole territorial	<i>Civic agriculture</i>
Projets collectifs territoriaux valorisant les spécificités du territoire	Pratiques agricoles reposant sur les spécificités et connaissances territoriales
Promotion de techniques de production écoresponsables et pratiques d'achat local	Agriculture orientée vers le marché local et les consommateurs locaux (mise en marché directe)
Apparition de nouveaux modes de gouvernance territoriale	Entreprises agricoles de taille modeste, encourageant la collaboration à l'échelle du territoire
Promotion de la multifonctionnalité agricole	L'agriculture est perçue comme une part intégrante des communautés plutôt qu'une simple marchandise
Modèle peu reconnu et précaire	La qualité plutôt que la quantité comme gage de plus-value économique, social et écologique

Par les retombées territoriales qui le caractérise, l'IEA est, aux fins de ce mémoire, considéré comme une initiative appartenant au MAT¹⁴. Concrètement, en tant qu'IAP normatif et incitatif, un IEA trouve sa légitimité de deux manières au sein de ce modèle. D'abord, il contribue à la transformation des mécanismes de marché du secteur bioalimentaire, notamment en ce qui a trait à la reconnaissance d'entreprises agricoles choisissant des techniques de production responsables et des produits de créneaux (Doucet, 2020 ; Lyson, 2004). Ensuite, il stimule l'engagement direct de ses parties prenantes ainsi que la mobilisation d'une panoplie d'acteurs, participant ainsi à la formation d'une gouvernance agricole

¹⁴ Les définitions du MAT et du *Civic agriculture* englobent une panoplie d'initiatives dites « alternatives » au MAP. D'autres concepts et expressions peuvent s'insérer à ce modèle territorial. C'est le cas, par exemple, des travaux portant sur les *alternative food networks*/systèmes agroalimentaires alternatifs, l'économie sociale/circulaire/solaire, l'agriculture biologique, les *local food systems*/systèmes alimentaires locaux, et plus encore. Retenons que le MAT est un concept fortement utile à la caractérisation d'un nouveau paradigme territorial qui émerge en réponse aux limites du modèle conventionnel et productiviste (Bourdin et Maillefert, 2021 ; Doucet, 2020 ; Mundler et Laughrea, 2016).

territorialisée et à la transformation des rapports de pouvoir (Deverre et Lamine, 2020 ; Doucet, 2020 ; Lyson, 2004).

2.3.2 La gouvernance territoriale

La gouvernance territoriale renvoie à « un système d'acteurs et des logiques qui pilotent et gouvernent la construction des ordres politiques sur les territoires » (Stoker, 1988 dans Fournis et Police, 2024, p. 183). Elle n'est pas ordonnée uniquement par une hiérarchie préalablement établie et reposent principalement sur la participation de parties prenantes liées d'une proximité géographique (Lenormand, 2014 ; Ruiz *et al.*, 2019 ; Torre, 2018). La notion de territoire s'ajoute à celle de gouvernance¹⁵, désignant les coopérations entre acteurs dans le but d'atteindre des objectifs communs (Torre, 2018). La gouvernance territoriale peut être comprise comme une structure intermédiaire entre les actions délibérées de coordination de l'État et les actions immanentes des acteurs locaux (Belley, 2014). En tant que construction sociale évolutive, le territoire repose effectivement sur la régulation de la coopération entre ses acteurs (Belley, 2014 ; Moine, 2006). Cette coopération se regroupe sous trois grandes missions transversales : l'aménagement et la planification du territoire, la gestion des programmes gouvernementaux adaptés aux besoins des milieux et le soutien au développement pris en compte par ses différentes dimensions (environnementale, sociale, culturelle, économique et politique) (Proulx, 2019b).

Au Québec, le concept de gouvernance territoriale monte en importance dès les années 1980 suite à la crise du fordisme ayant mené à une remise en question des dispositifs keynésiens datant de la Révolution tranquille (Klein, 2019b). L'imposition du développement « par le bas » se fait alors ressentir par les collectivités locales. Il résulte du manque d'efficacité des programmes gouvernementaux et se manifeste devant la nécessité de promouvoir des actions consensuelles afin d'établir des partenariats dans un contexte de grande mobilité (Klein, 2008). La LAU, adoptée en 1979, répond partiellement à ce désir en imposant la création des MRC, des entités administratives supramunicipales, sur l'ensemble des territoires de la province. Rappelons aussi que dans ces années, différents regroupements territoriaux s'organisent pour prendre les formes de Corporations de développement économique communautaire et, à la fin des années 1990, de CLD. D'autres instances se rajoutent à ceux-ci et se consolident par la venue de politiques publiques novatrices, comme la PNR, afin de renforcer la gouvernance territoriale et d'encourager les

¹⁵ La « bonne gouvernance », concept qui ne se rattache pas aux intérêts de cette recherche, est plutôt utilisée pour ses attributs normatifs par les gouvernements et instances mondiales modernes (Banque mondiale, Fonds Monétaire International) et perçue comme un « art de gouverner » au sens libéral (Theys, 2003).

innovations locales en régions rurales (El-Batal et Joyal, 2015 ; Klein, 2019b). Bref, comprendre la gouvernance d'un territoire ouvre la porte à la compréhension des formes des nouvelles coordinations d'acteurs ayant lieu sur ce dernier. Dans le même ordre d'idée, considérer la gouvernance territoriale d'un IEA invite à réfléchir aux liens de complémentarité et de concurrence entre les acteurs ainsi que les rôles joués par ces derniers avant, pendant et à la suite de son implantation (Le Bel et Lardon, 2022 ; Lenormand, 2014 ; Ruiz *et al.*, 2019). À l'échelle d'un territoire, le développement repose sur la capacité des acteurs à renforcer leurs aptitudes pour identifier puis relever des blocages qui freinent l'atteinte d'objectifs établis. Selon Jean (2008), quatre groupes d'indicateurs peuvent mesurer le renforcement des capacités : la présence et l'exhaustivité des diagnostics territoriaux, l'efficacité et la représentativité de la gouvernance établie, la planification stratégique locale et, enfin, la révision objective des résultats de celle-ci (planification itérative). Comme nous le voyons dans la prochaine sous-section (2.3.3), la procédure de mise en œuvre du PDZA contient l'ensemble de ces éléments.

Nous avons précédemment énoncé que l'IEA est un instrument d'action publique normatif et incitatif. Par son ancrage territorial et sa gouvernance de nature partagée, l'incubateur participe à l'effet structurant de l'action collective locale ainsi qu'au renouvellement de celle-ci par le territoire (Klein, 2019a). Donc, nous croyons juste de soumettre que la pérennité d'un IEA repose entre autres sur un mode de gouvernance qui mobilise l'ensemble des ressources à sa disposition (endogènes et exogènes au territoire) tout en renforçant la collaboration des milieux locaux (Klein, 2008). De plus, une mobilisation appropriée des ressources, qu'elles soient financières, matérielles, politiques, humaines ou techniques, contribue à renforcer la légitimité des parties prenantes (Klein, 2008 ; Ruault et Vitry, 2017). Ce facteur encourage une conception dite « organique » de la nature du projet dans lequel les ressources et le contexte territorial s'imposent au projet¹⁶ (Lapostolle, 2011).

Les territoires sont des terreaux fertiles d'innovation puisqu'ils regorgent d'acteurs et d'initiatives pouvant compléter l'offre de service d'un IEA. Le MAT, participant par définition à la désectorisation et à la reterritorialisation de l'agriculture, invite de nouveaux acteurs aux tables de réflexions (Doucet, 2020 ; Mundler et Boulianne, 2022). Par exemple, dans le cas du processus d'élaboration d'un Plan de développement d'une communauté nourricière (PDCN), le porteur de projet est invité à concevoir un portrait diagnostic des enjeux alimentaires et agricoles sur le territoire concerné. Cette démarche se

¹⁶ En opposition à la conception « mécaniste » où la procédure s'impose au projet, celle-ci provenant souvent de l'État. C'est entre autres le cas pour certains PDZA.

déroule sous une gouvernance alimentaire locale, désignant « l'ensemble des relations et des dynamiques entre les différents acteurs et les échelles d'intervention territoriales permettant d'orienter, de planifier et de coordonner les composantes du système alimentaire » (MAPAQ, 2022, p. 7). Au-delà des parties prenantes du secteur bioalimentaire, les initiatives du MAT se démarquent par leur caractère multifonctionnel et où des intervenants d'autres milieux peuvent s'y ajouter. Certains cas, comme ceux de la municipalité de Val-David dans les Laurentides et de Saint-Camille en Estrie, représentent le fruit d'un désir de collaboration provenant de l'ensemble des acteurs territoriaux.

Malgré ses bénéfices, la démocratisation de la planification territoriale complexifie inévitablement la prise de décision, risquant parfois de ralentir ou même de paralyser le processus (Boyer, 2018). De même, cette réalité est centrale à un paradigme partenarial et décentralisé et elle participe à la transformation de certains métiers de l'aménagement. Le renouvellement de la structure d'intervention ainsi que l'élargissement des mandats des agents de développement depuis la fin des années 1980 sert ici d'exemple. En effet, en plus des compétences spécifiques propres au secteur d'intervention qui les concerne, ces individus « généralistes » comptent un ensemble de compétences génériques concernant, notamment, l'analyse et l'animation du territoire, l'expertise technique et l'accompagnement des collectivités (Auricoste *et al.*, 2011 ; Robitaille, 2006). L'importance des agents de développement dans la gouvernance territoriale se cristallise par leur rôle prépondérant dans la conception et la mise en œuvre des IAP (Lapostolle, 2011). Dans le cas des IEA, nous verrons que ces compétences sont aussi requises dans le travail d'un gestionnaire, peu importe si ce dernier travaille au sein d'un centre de recherche, d'une institution académique ou d'une municipalité.

2.3.3 Le PDZA

Existant depuis 2001, le PDZA est un instrument de planification facultatif¹⁷ et complémentaire au SAD puisqu'il enrichit le contenu de sa planification en matière d'utilisation des terres arables et des activités agricoles se rattachant à un territoire particulier. En 2008, un projet pilote dirigé par le MAPAQ a permis à huit MRC d'entamer un diagnostic territorial de leurs spécificités agricoles. Cet exercice de concertation, fortement encouragé dans les mémoires déposés un an auparavant à la CAAAQ (2008), a immédiatement renforcé le dialogue entre les acteurs municipaux et agricoles (Doyon *et al.*, 2016). Le PDZA « se veut pour la zone agricole un outil de connaissance, de concertation, de planification, de mise en œuvre, de

¹⁷ Il est obligatoire pour les communautés métropolitaines.

communication et de promotion des orientations de développement » (Doyon *et al.*, 2017, p. 69). Bien que chaque réalisation reflète leur propre réalité, le MAPAQ énonce quatre éléments de contenu devant se retrouver dans le document : un portrait exhaustif des caractéristiques du territoire et de ses activités agricoles; un diagnostic faisant le constat des forces, faiblesses, opportunités et menaces au développement de l'agriculture; une vision concertée, c'est-à-dire une ligne directrice pour mobiliser les acteurs du milieu; enfin, un plan d'action établissant une stratégie pour ainsi atteindre les objectifs qui découlent du diagnostic et de la vision concertée (MAPAQ, 2011). De même, le PDZA favorise et assure la mise en valeur de l'agriculture en zone agricole de trois manières : grâce à l'occupation dynamique du territoire; en assurant le développement et la pérennité des activités agricoles; et en minimisant la pression urbaine sur les terres en zone agricole (MAMH, 2024a). Par la PS, il vient aussi pallier le manque d'harmonisation entre LAU et la LPTAA en offrant un plus grand pouvoir aux élus et acteurs locaux, ce en plus d'atténuer la rigidité procédurale de l'encadrement décisionnel centralisé de la CPTAQ (Boyer, 2018). Cela dit, bien que le PDZA soit un IAP, il est fortement contraint par les politiques sectorielles.

Par son caractère facultatif, ce document de planification n'a pas de valeur légale (Doyon *et al.*, 2017). Il s'insère tout de même dans le processus de gestion de la PS puisqu'il requiert une coordination entre les acteurs des territoires afin de coconstruire les cibles et les moyens de les atteindre. Le PDZA entre en concordance avec les objectifs de la PSI et de la gouvernance territoriale. En effet, son caractère hautement interactif se présente dans les consultations publiques faites auprès des acteurs pertinents sur le territoire, tant dans sa conception, sa mise en œuvre et son appropriation. Le développement d'un PDZA devient alors une pratique planificatrice veillant au renouvellement des intérêts des acteurs à travers la promotion des caractéristiques agricoles, économiques et récréotouristiques d'un territoire (Boyer, 2018 ; Doyon *et al.*, 2017). De cette manière – et dépendamment de son appropriation territoriale – il peut entrer à la fois dans les visions de la planification stratégique et de la planification interactive (MAMH, 2024b ; Proulx, 2008).

Selon Doyon *et al.* (2017), le PDZA apporte trois avantages nuancés à l'aménagement et au développement du territoire agricole. D'abord, il entraîne une décentralisation administrative en accordant davantage de responsabilités aux MRC. Cette « gouvernance partagée » revendiquée par les acteurs locaux ne possède aucune valeur légale, diminuant significativement leur pouvoir décisionnel. La gouvernance à paliers multiples, telle qu'appliquée dans le processus de cocréation du PDZA, n'est pas réellement une négociation non hiérarchique, mais plutôt un moyen de transmission fluide des orientations et politiques

préétablit à l'échelle nationale vers l'échelle régionale et locale (Grammond, 2009). Aussi, cette augmentation de responsabilité est critiquée par certaines MRC dû au manque d'accompagnement technique reçu pendant le développement de l'instrument. D'autres milieux apprécient le fait qu'un soutien financier leur est accordé lors de son élaboration, mais déplorent le manque de soutien de la part du palier provincial lorsque vient le temps de réaliser les actions retenues (Doyon *et al.*, 2017). Cela résulte, sans être lié seulement au manque de financement, en la construction de plans d'action sans date d'échéances, d'indicateurs flous et un engagement limitée de ressources (Ruiz *et al.*, 2018). Ensuite, la démarche du PDZA impose un recours accru aux interventions des acteurs locaux. Ce changement est non négligeable lorsqu'il est question de la reterritorialisation de planification de la zone agricole et de ses activités. Les mécanismes de participation publique présents dans la construction et la mise en œuvre du PDZA ont le potentiel d'impliquer les différents acteurs dans un processus d'apprentissage collectif. Pour l'ensemble des MRC ayant entrepris la démarche, le document a permis de renforcer le dialogue non seulement à l'échelle régionale, mais aussi entre régions et envers un réseau d'acteurs non agricoles (*ibid.*). Le troisième changement concerne la gestion hégémonique et centralisée de la zone agricole, qui devient dynamique et territorialisée lorsque sa mise en valeur est considérée. Effectivement, cet outil de planification permet aux municipalités d'apprendre à connaître davantage leur territoire agricole et les activités qui en dépendent. L'État est alors accompagnateur dans ces démarches grâce à un soutien technique et financier aux localités qui deviennent, quant à elles, « expertes » des particularités de leur territoire. L'efficacité d'un PDZA repose sur un contexte réceptif à son élaboration, un portage à l'interne du dossier (non renvoyé à des consultants) et la présence d'un leadership en lien à l'agriculture (*ibid.*). Son succès s'appuie aussi sur l'éducation et la perception des acteurs non agricoles face à la contribution de l'agriculture au développement des territoires. De plus, la participation des citoyens lors de l'élaboration d'un PDZA, prenant habituellement la forme de consultations publiques, a une incidence positive sur leur représentation de l'agriculture et sur celle des producteurs envers les modes alternatifs de production (Desrosiers-Côté et Doyon, 2018 ; Doyon *et al.*, 2017). Par contre, les processus participatifs ne semblent pas avoir de retombées sur la gouvernance d'un PDZA (Ruiz *et al.*, 2018).

L'agriculture est aujourd'hui perçue comme un moteur économique ayant un impact significatif sur la vitalité et le dynamisme des territoires. Mis à part les quatre éléments de contenu proposé par le guide d'élaboration d'un PDZA produit par le MAPAQ, les variations dans le déploiement d'un tel outil au sein des différents territoires de la province démontrent l'importance de traiter de l'agriculture comme une force complémentaire aux autres caractéristiques régionales. Dit autrement, cet instrument dilue

l'influence de la PRG et encourage les acteurs à percevoir le potentiel du secteur bioalimentaire dans son dynamisme et sa complexité. Les acteurs consultés lors de l'élaboration du PDZA sont confrontés à un ensemble d'enjeux, les forçant à trouver des solutions collectives afin de concrétiser les opportunités inexploitées (Doyon *et al.*, 2017 ; Ruiz *et al.*, 2019). D'autant plus, le dispositif mobilise le dialogue autour de nouvelles initiatives agricoles pour contrer les problématiques des systèmes bioalimentaires.

L'IEA compte parmi ces récentes initiatives. Il est soulevé dans divers documents de planification, que ce soit dans un plan stratégique de développement, un plan d'action ou un PDZA. Bien que les contextes d'application varient d'un territoire à l'autre, les objectifs soulevés par les instances se ressemblent et, à l'intérieur d'un même territoire, se complètent. Par exemple, dans le cas de l'Outaouais, le *Plan de développement bioalimentaire 2020-2025 (PDBO)* porté par la Table agroalimentaire de l'Outaouais (TAO) signale le besoin de consolider les différents services à l'accompagnement entrepreneurial sur le territoire (incubateurs, mentorat, services-conseils, travailleur de rang, etc.) (TAO, 2021). La planification, rédigée en collaboration avec la Direction régionale du MAPAQ, est plutôt axée sur la consolidation de services préexistants. Elle se démarque des objectifs provenant des PDZA des MRC de la région (Collines-de-l'Outaouais, Papineau, Pontiac et Vallée-de-la-Gatineau), souhaitant d'abord attirer des entrepreneurs sur les incubateurs pour qu'ils occupent et dynamisent le territoire par la suite (MRC de Pontiac, 2021 ; MRC des Collines-de-l'Outaouais, 2019).

Cet exemple présente la facette normative de l'incubateur, qui découle lui-même d'autres instruments souvent incitatifs et communicationnels. De plus, la mention des différents partenaires nécessaires au développement d'un incubateur témoigne de l'importance accordée au partage des responsabilités dans le cadre d'une gouvernance territorialisée. L'intégration des collectivités et instances au sein des IEA accentue sa visibilité et sa reconnaissance sur le territoire. Leur implication élargit ainsi l'écosystème sur lequel l'initiative peut reposer tout en diversifiant ses moyens de financement (Le Bel et Pizette, 2020). Les IAP, contraints de s'insérer dans des systèmes a priori complexes, doivent souvent faire face à des problèmes de coordination. C'est un phénomène observé pour le PDZA et un débat qui anime les économistes depuis les années 1970 (Doyon *et al.*, 2017 ; Dugas et Proulx, 2022 ; Halpern *et al.*, 2014 ; Ruiz *et al.*, 2018). En ce qui concerne cette recherche, nous croyons que les contradictions intrinsèques à l'encadrement réglementaire du secteur bioalimentaire québécois peuvent freiner l'instrumentation de son action publique, limitant à leur tour les potentiels effets structurants des IAP et, par conséquent, des IEA qui en découlent.

Le principe de subsidiarité, qui « consiste à mobiliser en premier l'instance d'action publique la plus proche de l'objet sur lequel elle se porte » est crucial à une collaboration saine entre l'État et les instances à l'échelle des territoires (Mundler *et al.*, 2020, p. 31). L'IEA, au service de politiques et d'orientations plus larges, pourrait alors profiter de la reconnaissance de ses effets bénéfiques à l'établissement de la relève agricole ainsi qu'à l'occupation du territoire. Le Réseau Racines, ayant l'intention de renforcer les IEA locaux à travers l'éducation tout en offrant une représentativité politique à l'échelle de la province, peut être perçu comme un outil prometteur si l'on se fit aux succès du modèle français (RENETA) et américain (*FIELD Network*). Outre la reconnaissance des initiatives, l'instrumentation efficace de l'action publique repose aussi sur des politiques publiques propices à son émancipation (Laidin et Berriet-Sollic, 2022 ; Le Bel et Pizette, 2020). Le *Plan pour une agriculture durable 2020-2030* ainsi que les consultations pour une politique nationale d'architecture et d'aménagement du territoire vont en ce sens, puisqu'elles prennent en considération l'importance de l'agriculture biologique sur l'amélioration de la biodiversité et de la multifonctionnalité du territoire agricole sur la santé des communautés rurales (MAMH et MCC, 2023 ; MAPAQ, 2020, 2024).

2.4 PÉRENNITÉ ORGANISATIONNELLE

Jusqu'à maintenant, le cadre théorique de cette recherche repose sur un ensemble de concepts gravitant autour du développement territorial. L'approche par le territoire et les instruments nous permettent d'analyser avec justesse les caractéristiques qui recourent et distinguent les IEA québécois en activité. Jusqu'à maintenant, nous avons énoncé que l'incubateur est un instrument d'action publique portant les fruits d'une planification stratégique et interactive. Il appartient au modèle agricole territorial et se démarquent des autres dispositifs territoriaux grâce aux nouveaux modes de gouvernance qu'il propose et engendre. Tout cela dans le but de répondre à une variété de défis territoriaux et entrepreneuriaux. Dans cette section, nous complétons l'approche théorique à l'aide du concept de pérennité organisationnelle (PO). Ce concept se définit comme « [...] la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité » (Mignon, 2009, p. 75). Pour ce faire, nous proposons une lecture à partir des travaux explorant la pérennité des initiatives du secteur bioalimentaire. Enfin, c'est par la mise en commun des dimensions et indicateurs provenant de l'ensemble des concepts explorés dans ce cadre théorique que nous proposons la grille d'analyse présentée au prochain chapitre.

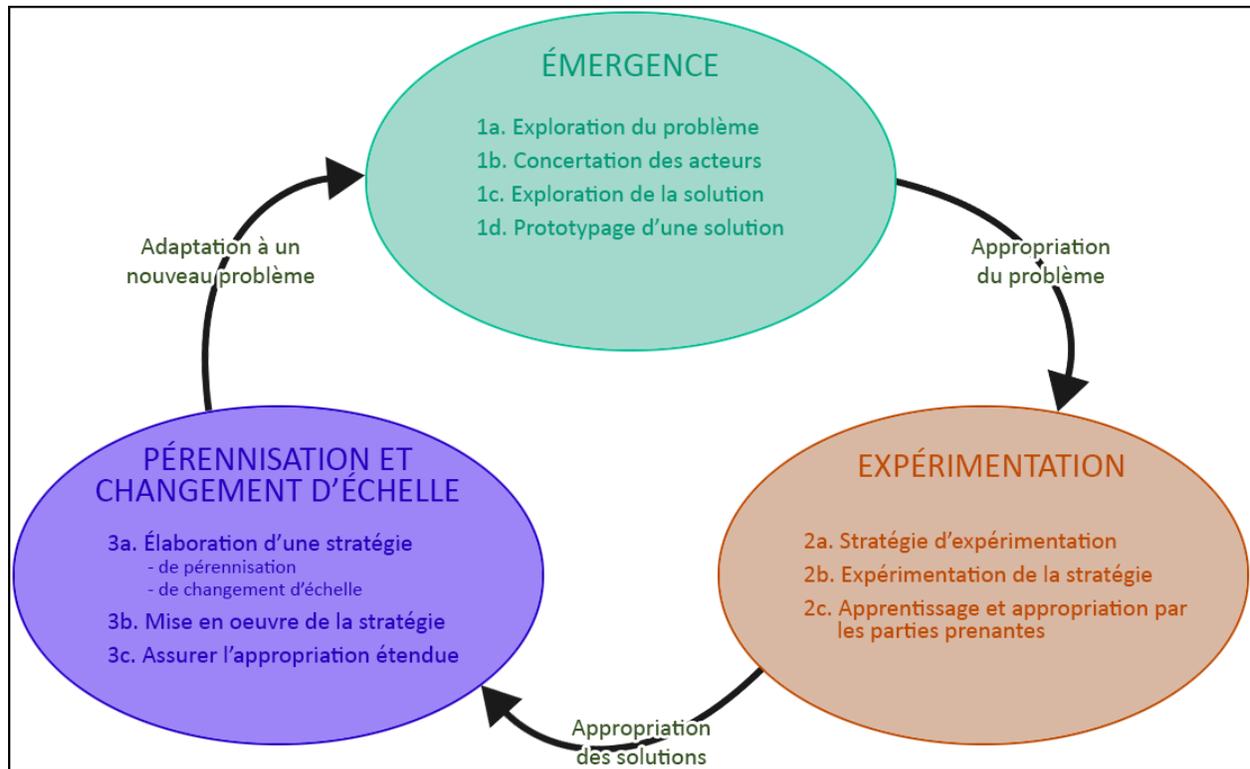
2.4.1 Le processus d'innovation

Dans cette sous-section, nous établissons quelques bases théoriques que nous jugeons nécessaires à la compréhension de la pérennité organisationnelle des incubateurs d'entreprises agricoles. Sans plonger dans l'univers de l'innovation sociale, les prochains paragraphes se concentrent plutôt sur le processus d'innovation, processus sur lequel repose les activités de conception, de mise en œuvre et d'appropriation des initiatives à l'étude. Les innovations émergent dans des lieux et à des moments précis. Dans notre cas, l'innovation se produit au sein de ce que nous nommons les « organismes porteurs », référent à l'entité organisationnelle responsable du développement de l'IEA.

Le processus d'innovation se divise en trois phases principales (figure 2.2). Dans la première, qualifiée de phase d'émergence, les parties prenantes atteignent un consensus devant un problème donné. Celui-ci peut être nouveau, mais il peut aussi découler d'anciennes problématiques ou activités devant être alors révisées. La première phase arrive à terme à la suite du prototypage d'une solution. Le processus d'innovation demande flexibilité et ouverture de la part des acteurs, dans le sens où l'appropriation des solutions ne peut avoir lieu sans un espace propice à leur apprentissage collectif lors de la seconde phase, soit celle de l'expérimentation. Cette étape peut être facilitée par des médiateurs, qui favorisent le réseautage, le transfert de savoir et la mise en commun de ressources à la disposition de l'organisme porteur (Proulx, 2019c). L'expérimentation d'une initiative concrétise le développement d'une nouvelle activité et poursuit les liens de réciprocité entamés dans la première étape entre les porteurs initiaux et les autres acteurs impliqués. De même, les débats, conflits et accords résultant de ce dialogue fortifient les rapports sociaux. La dernière phase représente l'étape de diffusion de l'initiative, où l'objectif premier vise l'interaction avec les différents acteurs au-delà des porteurs. Selon Fortin et Handfield (2016), l'adoption d'une innovation dans le secteur bioalimentaire peut être influencée par cinq facteurs, soit les perceptions et valeurs des acteurs, le type de décision (libre à contraignant), le mode de communication emprunté (sensibilisation impersonnelle à communication personnalisée), la nature du milieu social (affectant le degré de réseautage) et l'approche ainsi que le rôle joué des acteurs intermédiaires. À la suite de l'appropriation des apprentissages par les acteurs dans la phase d'expérimentation, l'activité s'ajuste davantage aux ressources ainsi qu'au milieu dans lequel elle s'insère. Elle est alors déployée à une nouvelle échelle ou consolidée par une stratégie de pérennisation. L'ensemble de ces étapes sous-tend le principe d'homophilie, concept appartenant à la sociologie des réseaux où les personnes et organisations en relation ont tendance à se rassembler selon leurs similarités. Lorsque présente, la collaboration issue de l'homophilie accentue la pérennité des initiatives concernées (Trépanier *et al.*, 2020). Ce concept est

complémentaire à la perspective néo-institutionnaliste empruntée dans ce mémoire, nous permettant d'examiner les interactions entre acteurs lors des trois phases constitutives des initiatives à l'étude.

Figure 2.2 : Résumé du schéma du cycle de vie d'une IS (adapté de Humanov•is, 2022a; 2022c)



La figure 2.2 présente les phases principales ainsi que les activités ayant lieu lors du cycle de vie d'une innovation sociale (IS). Réfléchi par le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) et ses partenaires, ce schéma fait partie d'un ensemble d'outils voués à l'évaluation d'innovations sociales. La figure 2.2 est offerte à titre indicatif puisque la version complète est dotée d'un ensemble d'étapes intermédiaires, de rétroactions, d'effets secondaires et d'activités transversales non représentées dans cette version. À des fins de précision, notons que le processus d'innovation, couvrant l'ensemble des phases et des activités, possède une boucle rétroactive en raison de la méthode par essais et erreurs privilégiée. Tout comme les constats démontrés en sociologie des sciences, ce caractère itératif souligne la présence d'une coconstruction inhérente au développement d'un instrument et de ses activités (Fortin et Handfield, 2016). Cette boucle peut aussi mener à une institutionnalisation de l'instrument ainsi qu'à la création de mécanismes institutionnels afin de traiter d'autres enjeux liés à des problématiques similaires (Proulx, 2019c). Ces mécanismes procurent une aide aux initiatives concernées en termes de gouvernance, de mutualisation des ressources et de financement. Ces avantages sont d'ailleurs indiqués dans les bilans des

différents réseaux d'incubateurs en France et aux États-Unis ainsi que dans les objectifs du Réseau Racines (Cavalier, 2013 ; CELAVAR, 2010 ; CISA, 2022a ; Ewert, 2012 ; Laidin et Berriet-Sollic, 2022 ; Liang, 2018 ; Overton, 2014).

2.4.2 La pérennité organisationnelle des initiatives bioalimentaires

Dans la dernière sous-section, nous avons établi que le processus d'innovation est au cœur des activités organisationnelles. Maintenant, précisons qu'elle représente aussi la dimension exploratrice (*path building*) de la pérennité organisationnelle. La perspective dialectique propose une autre dimension, soit celle de l'inertie, représentant la dimension de l'exploitation des connaissances et ressources développées par la trajectoire de l'organisation en question (*path dependancy*) (Klein *et al.*, 2014). Au centre de cette dichotomie, les organisations se doivent de maintenir un équilibre entre la continuité de leurs pratiques (inertie) et le changement perpétuel de celles-ci (innovation). C'est selon ce renouvellement dynamique, sa capacité « de présenter un caractère fiable et stable dans le temps face à un environnement changeant » (*ibid.*, p. 80), qu'une organisation arrive à faire perdurer son identité tout en s'ajustant aux besoins de son environnement et de ceux, dans le cas d'une entreprise collective, de ses partenaires.

À la PO s'apparente la notion de résilience organisationnelle, qui réfère aux structures mises en place par un organisme et qui lui est nécessaire pour affronter, rebondir et apprendre de différents types d'expériences (Atomei *et al.*, 2022). Cette résilience, créatrice d'inertie au sein d'une organisation, comprend trois dimensions similaires aux phases associées à la constitution d'un instrument d'action publique (Bégin et Chabaud, 2010 ; Crenn, 2018 ; Dushina *et al.*, 2015). La première concerne l'absorption, représentant la capacité d'anticipation d'une entreprise à éviter l'effondrement à la suite d'un choc subit. La seconde, la capacité de renouvellement, soit les processus de réflexion et d'action qui accompagnent la création d'une nouvelle activité ou le renouvellement d'une ancienne. La dernière concerne la capacité d'appropriation et, comme vue précédemment, celle-ci réfère aux leçons apprises et à l'intégration de ces apprentissages au sein de l'organisation. En les associant aux phases transitoires d'une innovation sociale (IS), le tableau 3 présente de façon adjacente les dimensions de la résilience organisationnelle (RO) aux phases constitutives d'un instrument d'action publique (IAP).

Tableau 2.3 : Phases constitutives de la RO et d'un IAP, selon le cheminement d'une IS

Phases transitoires d'une IS (Humanov•is, 2022a, 2022b)	Dimensions et phases de la RO (Crenn, 2018)	Phases de constitution d'un IAP (Dushina <i>et al.</i> , 2015)
Appropriation du problème	Absorption (anticiper)	Adoption (analyser les motivations)
Expérimentation	Renouvellement (repenser ou développer)	Production (révision ou création d'instances de coordination)
Adaptation à un nouveau problème	Appropriation (apprendre)	Intégration (de l'instrument aux outils et règlements en vigueur)

Le cadre théorique proposé dans ce mémoire met en commun les dimensions et indicateurs soulevés dans divers travaux entourant la PO et les IAP dans le but de développer, au prochain chapitre, un modèle d'analyse pour appréhender les retombées territoriales des incubateurs d'entreprises agricoles québécois selon leur contexte territorial et leurs dynamiques organisationnelles. Par leur capacité de renouvellement dynamique, ces instruments peuvent contribuer à la transformation de l'action publique au sein du modèle agricole territorial dans lequel ils évoluent. Rappelons que ce dernier et les initiatives concernées par ce modèle sont caractérisés par des techniques de production et des pratiques d'achat local et responsable, par une multifonctionnalité de l'agriculture ainsi que des projets collectifs promouvant une gouvernance territoriale basée sur le partage et la concertation (Doucet, 2020 ; Mundler et Boulianne, 2022).

2.5 HYPOTHÈSE

À partir du cadre théorique présenté dans ce chapitre, le questionnement de départ nous mène à émettre une hypothèse relative au développement d'un incubateur d'entreprises agricoles et à ses contributions territoriales. En plus des notions détaillées dans ce chapitre, rappelons que nous guidons notre réflexion à partir de la question suivante : Quelles sont les implications des incubateurs d'entreprises agricoles dans le renouvellement territorial des pratiques de planification du secteur bioalimentaire?

Pour y répondre, nous guidons d'abord notre réflexion à partir d'une hypothèse en deux temps. *D'abord, une planification stratégique et interactive a une influence positive sur le développement d'un IEA. Ensuite, l'utilisation de ressources endogènes et exogènes au territoire aide l'incubateur à freiner les phénomènes de déprise et de vieillissement de la population agricole via l'établissement de nouvelles entreprises employant des méthodes de production diversifiées et écoresponsables.* Cette planification intervient au

sein des initiatives de manière différenciée, selon une trajectoire territoriale spécifique et les rôles joués par les parties prenantes dans les phases de conception, de mise en œuvre et d'appropriation de l'initiative.

Attribuable à la nature exploratoire de l'étude, ce postulat est accompagné de réflexions secondaires, que nous reprenons lors de l'analyse (chapitre 5) et qui reflètent les connaissances mobilisées dans le cadre théorique. Cela dit, ce dernier établit une base importante à la conception de la grille d'analyse, mais les dimensions et indicateurs qui en découlent ne représentent pas nécessairement une finalité. En effet, ces informations font partie d'une boucle itérative avec les données empiriques (chapitres 4 et 5), nous permettant de naviguer entre une démarche inductive et hypothético-déductive.

La démarche méthodologique, présentée au prochain chapitre, est dédiée à la construction d'un modèle d'analyse visant à comprendre le développement des IEA et leur contribution au sein du territoire dans lequel ils évoluent. Par la recherche documentaire, nous mobilisons des connaissances provenant de la littérature grise (portraits, planifications stratégiques, plans de développement, études exploratoires, etc.) afin de contextualiser les neuf initiatives représentant l'objet de la recherche (chapitre 4). Cette première collecte de données est ensuite bonifiée par le croisement de résultats provenant d'entretiens semi-dirigés (chapitre 5). Ces derniers ont été faits auprès de onze intervenants, chacun associé à l'un des cas à l'étude.

CHAPITRE 3 :

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente la démarche méthodologique ayant mené à la création d'une grille convenant à l'analyse des retombées territoriales des incubateurs d'entreprises agricoles actifs en sol québécois. La méthodologie peut être définie « comme une activité critique visant la construction, l'organisation et la mise en œuvre rigoureuses de divers modes d'appréhension du réel et de divers modes de recueil, de classement et d'analyse des informations en vue de proposer une ou des réponses, temporairement valides ou satisfaisantes, à une ou des questions de recherche » (Belley, 2014, p. 121). Grâce à l'opérationnalisation des principaux concepts, cette activité classe les données qualitatives recueillies lors du travail d'observation dans le but de confirmer ou non l'hypothèse de la recherche (Campenhoudt et Quivy, 2011). La première section de ce chapitre s'attarde à la posture épistémologique où les choix méthodologiques et conceptuels seront justifiés selon la pertinence scientifique à laquelle ils se rattachent. Par la suite, nous présentons le calendrier de la recherche ainsi que les étapes préalables à la collecte de données ayant permis de compléter la recherche qualitative. Les méthodes de collecte de données, composées d'entretiens semi-dirigés et d'une analyse documentaire, seront détaillées dans la troisième section. Le chapitre se conclut avec la présentation de la grille d'analyse.

3.1 POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE

Les deux premiers chapitres du mémoire ont exposé les principaux concepts du travail de recherche. Les tendances planificatrices qui guident l'action publique au sein de la gouvernance agricole ont d'abord aidé à préciser l'angle d'analyse dans le champ du développement territorial. Nous avons ensuite précisé le cadre d'analyse à l'aide de l'approche sociologique des instruments de l'action publique, une perspective qui s'ancre dans les dynamiques entre acteurs présentes avant, pendant et à la suite de ses phases de développement. Troisièmement, nous avons exploré la notion de pérennité organisationnelle. Ce concept, qui se rapproche de celui d'innovation sociale, s'intéresse aux capacités d'absorption, de renouvellement et d'appropriation des organismes. Comme nous allons le voir, le modèle d'analyse reprend ces dimensions pour en faire les trois phases constitutives d'un incubateur d'entreprises agricoles (section 3.4). Au premier chapitre, nous avons fait mention que la littérature concernant les IEA repose davantage sur une posture épistémologique centrée sur les pratiques ou sur la caractérisation des initiatives. Tant objectivantes que pragmatiques, ces approches limitent l'analyse des liens potentiellement entretenus entre le territoire et l'instrument. Pourtant, les retombées des IEA en matière d'aide à l'établissement de

la relève agricole, de diversification des pratiques agricoles et d'occupation du territoire sont documentées dans de récents travaux (Agudelo Winther et Overton, 2013 ; CELAVAR, 2010 ; Champagne, 2017 ; CISA, 2022b ; CREDÉTAO, 2019 ; Ewert, 2012 ; Liang, 2018 ; Overton, 2014 ; Overton *et al.*, 2013 ; RENETA, 2022 ; Xiao, 2015).

Ce travail de recherche souhaite combler ce manque de connaissance à l'aide de la posture néo-institutionnaliste. Cette dernière saisie deux phénomènes : les intentions portées par les parties prenantes pour atteindre les objectifs de l'incubateur ainsi que l'impact de la nature changeante des interactions entre acteurs sur sa pérennité organisationnelle (Gauthier et Simard, 2011b ; Lascoumes et Le Galès, 2005a ; Simard, 2021). Cette perspective est une orientation théorique de l'interactionnisme symbolique et, plus encore, du constructivisme. Le paradigme constructiviste met l'accent « sur la dimension subjective et les luttes d'interprétation auxquelles donne lieu le choix des instruments », soit des dynamiques entre parties prenantes lors de la phase de conception, de mise en œuvre et d'appropriation de l'instrument (Lascoumes et Simard, 2011, p. 8). Sous cette lentille, nous percevons l'action collective comme porteuse de représentations et créatrice de modalités guidant à leur tour les perceptions et interactions des acteurs (Charmillot et Dayer, 2007). Ici s'installe donc une boucle rétroactive entre les actions portées par une collectivité et les représentations faites de celles-ci par une ou des parties prenantes. Le cheminement inductif de la recherche a permis d'énoncer une panoplie de questionnements, évoquant des relations entre les caractéristiques des incubateurs d'entreprises agricoles et leurs trois phases de développement (Campenhoudt et Quivy, 2011 ; Gioia *et al.*, 2013). Celles-ci ont ensuite été vérifiées auprès des participants à l'aide de la grille d'analyse développée dans la sous-section 3.4.1. Par ailleurs, ces intervenants sont considérés comme étant des experts qui comprennent clairement leur rôle au sein de l'IEA et qui sont aptes à détailler les dynamiques véhiculées par l'instrument (Gioia *et al.*, 2013). Enfin, l'interprétation des participants se base sur l'hypothèse épistémologique du paradigme épistémologique constructiviste, où les représentations sont indissociables de ce qui relève du sujet connaissant, rendant impossible de dissocier les postulats concernant le réel (ontologie) des hypothèses concernant la connaissance du réel (gnoséologie) (Avenier, 2011 ; Avenier et Thomas, 2015).

Ces décisions épistémologiques font suites au cadre d'analyse et soutiennent une méthodologie qui ancre l'incubateur d'entreprises agricoles dans son territoire sans tout de même le limiter à ce dernier (Belley, 2014). De plus, l'étude de cas multiples holistique nuance le contexte territorial d'une initiative particulière grâce à une exploration comparative auprès d'autres incubateurs de la province, menant à une réplication

théorique par le biais de résultats contrastés (Yin, 2018). L'ensemble des cas est à son tour chapeauté par la réglementation qui régit, par différents moyens, le secteur bioalimentaire québécois.

3.2 CHEMINEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

Tableau 3.1 : Cheminement du projet de recherche

Actes	Étapes	Tâches	Période
Rupture	1	- Formulation de la question de départ - Planification du temps	01/2022
	2	- Exploration - Lectures (gabarit, résumés et comparaisons) - Entretiens exploratoires	01/2022 – 04/2023
	3	- Rédaction - Chapitre 1 : problématique - Chapitre 2 : cadre théorique	06/2022 – 04/2023
Construction	4	- Préparation pour l'obtention du certificat d'éthique - Sélection de l'instrument d'observation - Sélection des cas - Rédaction du guide d'entretien - Rédaction des documents de confidentialité - Construction du modèle d'analyse (chapitre 3)	12/2022 – 08/2023
Constatation	5	- Obtention du certificat d'éthique - Prise de contact avec les participants - Collecte des données - Rédaction - Chapitre 4 : présentation des cas	04/2023 – 11/2023
	6	- Chapitre 5 : analyse des données	11/2023 – 03/2024
	7	- Révision des cinq premiers chapitres - Rédaction - Chapitre 6 : discussion des résultats - Conclusion - Validation, corrections et remise au jury	03/2024 – 10/2024

L'idée de rédiger un mémoire de maîtrise concernant la relève agricole et les aspirants agriculteurs du Québec est survenue à la suite de nombreuses lectures et discussions concernant les systèmes alimentaires et, surtout, par rapport à l'avenir de l'accès à une alimentation saine et accessible. À la suite d'un contrat à titre d'accompagnateur auprès des jeunes entrepreneurs agricoles, les IEA sont devenus un choix de prédilection pour traiter cette vaste thématique. Ce contexte professionnel a encouragé la création de liens directs avec des membres de la relève agricole et plusieurs gestionnaires d'IEA. Par-dessus tout, il a été d'une aide formidable à comprendre la complexité des défis auxquels font face ces

deux groupes d'acteurs. Ces constatations ont engendré un regain de motivation se concrétisant par la rédaction d'une recherche pouvant contribuer positivement à l'établissement de la relève agricole québécoise. La recherche déconstruit les étapes proposées par Campenhoudt et Quivy (2011) dans leur ouvrage *Manuel de recherche en sciences sociales* (4e éd.). S'étalant de janvier 2022 à mai 2024, le tableau 3.1 détaille son dévoilement.

D'abord, et dans le but de respecter le caractère inductif inhérent à la recherche qualitative exploratoire en sciences sociales, plusieurs étapes ont été coconstruites selon la boucle interactive qui les unit. Cette précision divise le cheminement en trois actes. Le premier, nommée rupture, lie la formulation de la question de départ (étape 1), la rédaction de la phase exploratoire (étape 2) et la définition de la problématique et de l'approche théorique (étape 3). En effet, les questionnements de départ n'ont pas cessé de se préciser au fil des lectures et des entretiens exploratoires, devenant la question centrale de la recherche pour mettre en relation les retombées territoriales des IEA lors de ses trois phases constitutives. Une lecture attentive de la problématique telle que soumise permet de tracer les pourtours de ce processus de sélection. L'acte un détail donc le processus réflexif à la base de ce travail de recherche. Les ouvrages, articles et autres documents ont été classés par thèmes dans le logiciel Zotero, les points à retenir étant surlignés, résumés puis comparés dans un cahier de note physique ou électronique (Campenhoudt et Quivy, 2011). Précisons que cette réflexion a évidemment débuté bien avant le début de la rédaction en janvier 2022. L'intérêt pour le secteur bioalimentaire et ses enjeux s'est présenté en 2018 à la suite d'un contrat de travail sur une ferme maraîchère et de lectures concernant la fragilité du modèle agricole productiviste. En 2019, cette curiosité s'est davantage amplifiée en réaction à l'explosion d'inquiétudes et d'intérêts tant scientifique que médiatique découlant de la pandémie mondiale. De 2020 à 2021, une expérience en tant qu'accompagnateur auprès de la relève a permis de préciser le sujet et l'angle d'analyse du mémoire. Conjointement à la formation de deuxième cycle universitaire, ce passage professionnel a été d'une aide immense dans le processus de familiarisation avec le terrain d'étude et dans l'application pratique des connaissances apprises en classe (Beaud et Weber, 2010). Les rencontres fortuites qui en découlèrent furent indispensables au développement de la recherche, notamment en ce qui concerne l'échantillonnage et la prise de contact avec les potentiels participants.

La rédaction du modèle d'analyse (étape 4) constituant ce présent chapitre appartient au second acte, ce qui consiste à reconsidérer la problématique envisagée selon divers concepts relevant des sciences sociales (Van Campenhoudt et al., 2011, pp. 19-20). Dans le cadre de cette recherche, les enjeux du secteur

bioalimentaire qui nous intéresse sont appréhendés à partir de la lentille du développement territorial, et plus particulièrement selon le triptyque des instruments de l'action publique (IAP), de la planification stratégique et interactive et de la pérennité organisationnelle. La création du second acte repose sur une itération constante avec le cadre théorique (chapitre 2), menant à une révision du questionnement de départ ainsi qu'à la fabrication du modèle d'analyse. Les bases de la grille d'analyse développées à la quatrième étape ont facilité la rédaction du guide d'entretien et d'autres outils nécessaires à la prise de contact des participants ainsi qu'à la protection de leur confidentialité. La collecte de données a débuté à la suite de l'approbation éthique obtenue le 26 avril 2023 de la part du Comité d'éthique de la recherche de l'UQO. Elle s'est étalée jusqu'en septembre de la même année.

Le troisième et dernier acte de la rédaction se rapporte aux étapes de constatation, soit les observations, leur analyse et les conclusions. Tout d'abord, nous renchérissons ici sur le caractère itératif du mémoire puisque la structure du modèle d'analyse a été largement révisée à la lumière des résultats. Bien que nous revenions plus tard sur cette particularité, mentionnons pour l'instant qu'elle a été simplifiée dans le but d'accueillir avec davantage de souplesse et de représentativité les commentaires provenant des entretiens semi-dirigés (*ibid.*).

3.3 MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

Cette section détaille les deux principales méthodes utilisées pour la collecte de données. La section 3.3.1 adresse la recherche documentaire et détaille les moyens utilisés pour le dépouillement. La section 3.3.2 discute du processus, réflexions et lectures ayant guidés les entretiens semi-dirigés. Comme les autres étapes du travail de recherche, la collecte de données n'échappe pas à la trame itérative. Ainsi, les prochaines sous-sections exposent la nature des liens entre les deux méthodes privilégiées et soulignent le rôle joué par les entretiens exploratoires dans l'avancement du mémoire. L'importance des individus ayant aidé à clarifier la structure et la pertinence du projet de recherche n'est pas négligeable. Ils gravitent dans l'univers des sciences sociales, de l'économie sociale et du milieu municipal.

3.3.1 La recherche documentaire

La quête réflexive ayant mené à un questionnement de recherche à la fois pertinent et motivant s'est faite de manière exploratoire. En effet, l'étude documentaire concernait, au départ, des écrits descriptifs et critiques des fonctions sociales, environnementales et économiques du système bioalimentaire québécois. Ce n'est qu'en travaillant au sein d'un organisme porteur d'un incubateur d'entreprises agricoles que

l'intérêt pour ce sujet s'est concrétisé. C'est à l'aide de l'appui du directeur de recherche que, à l'automne 2021, l'analyse des incubateurs sous la lentille des instruments de l'action publique devenait un questionnement plus formel. Les concepts principaux de la recherche ont chacun fait l'objet d'un corpus de lecture composé de notes et de résumés de lectures. Ces outils ont été inspirés des propositions présentées dans divers manuels méthodologiques et ont permis d'éviter le piège de la « surthéorisation prématurée » sans tout de même sacrifier l'exhaustivité de la démarche (Beaud et Weber, 2010 ; Campenhoudt et Quivy, 2011 ; Gioia *et al.*, 2013).

Plusieurs lectures découlent de discussions exploratoires avec des acteurs provenant de milieux variés. Certains sont issus de la recherche en sciences sociales, d'autres, d'initiatives d'incubation agricole au Québec et aux États-Unis. Ces rencontres ont été bénéfiques à l'encadrement de la recherche documentaire et à la préparation des entretiens, notamment lors de la construction des dimensions liées aux phases de développement des IEA. Les entretiens exploratoires ont aussi permis de broser le portrait québécois des initiatives d'incubation agricole en activité et, simultanément, de commencer la sélection des cas à l'étude. En y réfléchissant, ces discussions ont été la suite logique des lectures initiales et ils ont mené à l'obtention de données pertinentes tout en précisant le champ d'analyse (Campenhoudt et Quivy, 2011). Les documents – municipaux, régionaux et provinciaux – ont été dépouillés à partir de la méthode proposée par Fijalkow (2013, p. 102 - voir le tableau 3.2). Le tableau présenté en Annexe A dresse la liste de la documentation étudiée. Selon les interventions des participants lors des entretiens, d'autres documents de planification préalablement omis ont été ajoutés au corpus.

Tableau 3.2 : Éléments soulevés lors du dépouillement de la littérature grise

- Informations factuelles présentées dans le document
- Évaluation du fond (pertinence et de la forme (chiffres, courbes, schémas, etc.) des démonstrations
- Opinions de l'auteur et contradictions à celles-ci
- Affiliation(s) professionnelle(s) de l'auteur et des collaborateurs
- Public(s) cible(s) destiné(s) à lire et utiliser le document
- Objectif(s) du document
- Contexte idéologique prédominant lors de l'écriture du document

En plus des éléments ci-haut, la recherche documentaire était guidée par trois questionnements : Dans quel contexte s'insère le document? Quels sont les éléments relatifs à la relève agricole? Quels

intervenants du secteur bioalimentaire sont mentionnés? L'objectif à la base de ces questions est de recueillir un maximum d'information en lien aux acteurs concernés par le déploiement des initiatives d'incubateur d'entreprises agricoles sur les différents territoires. Cet objectif comprend le désir de situer l'initiative au sein de son contexte territorial et d'établir les bases contextuelles nécessaires à la présentation des cas à l'étude (chapitre 4) (Stake, 1995).

3.3.2 L'entretien semi-dirigé

L'échantillon de population déterminé à l'aide de la recherche documentaire et des entretiens exploratoires nous a guidés vers l'utilisation d'entrevues semi-dirigées comme instrument d'observation principal lors de la collecte de données auprès des participants. Rappelons que la posture néo-institutionnaliste de cette recherche priorise l'interprétation vécue par les acteurs concernant leurs interactions avec leur environnement. L'entrevue semi-dirigée peut se définir ainsi :

« L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé. » (Savoie-Zajc, 2009, p. 340)

Dans le but de respecter les limites d'un mémoire de maîtrise, nous avons limité la taille de l'échantillon à onze intervenants, la vaste majorité travaillant à titre de chargé de projet d'une initiative ou siégeant à la direction d'un organisme porteur d'un IEA. Compte tenu de l'émergence récente de ce type d'initiative et à notre intérêt pour la pérennité organisationnelle, nous avons seulement interviewé des représentants d'initiatives en développement depuis plus de 2 ans. Ce critère d'inclusion a été déterminé à la suite d'un entretien exploratoire avec un spécialiste dans le domaine des IEA au Québec, et s'est avéré nécessaire à la construction d'un échantillon pouvant représenter la diversité d'initiatives en activité en date de l'hiver 2023. Les fonctions des participants, centrales au développement des initiatives qu'ils représentent, offrent une perspective unique aidant à clarifier les leviers et freins qui affectent le développement d'une initiative de ce genre (Beaud et Weber, 2010 ; Tremblay *et al.*, 2022). De plus, cette catégorie d'acteur possède un regard privilégié sur les hiérarchies et les rapports sociaux mis en œuvre durant les trois phases constitutives des instruments (Belley et Saint-Pierre, 2017 ; Dushina *et al.*, 2015 ; Lacombe et Napoléone, 2013). Cette perspective unique leur permet de déceler les détails de la nature collective de chaque projet et de saisir la pertinence des IEA dans le renouvellement des pratiques professionnelles en développement

territorial (Bouchard, 2011 ; Lascoumes et Le Galès, 2005a). Le tableau 3.3 présente les rôles joués par les participants interviewés. Ces derniers, représentés par un code alphanumérique, ont été rencontrés par visioconférence grâce au logiciel Teams. Les entretiens ont fait l’objet d’un enregistrement vocal, ce dernier ayant servi ultérieurement à la transcription et à l’analyse des données. Les rencontres se sont déroulées dans une atmosphère calme et sans embûches techniques. Les participants ont été reconnaissants du format semi-dirigé qui orientait la structure des rencontres. En effet, les interrogations ouvertes leur ont laissé l’espace nécessaire au partage de leurs expériences. L’orientation des questionnements, axée à la fois sur la gouvernance des initiatives et son insertion dans l’écosystème bioalimentaire, a permis aux intervenants d’analyser avec recul leurs fonctions journalières, les invitant à réfléchir à leur rôle en tant qu’acteurs oeuvrant dans le renouvellement de leurs dynamiques territoriales.

Tableau 3.3 : Codification des participants interviewés

Code	Rôle	Date d’entrevue
P1	Direction d’organisme	19/05/2023
P2	Chargé.e de projet / coordination	29/05/2023
P3	Chargé.e de projet / coordination	27/07/2023
P4	Chargé.e de projet / coordination	13/06/2023
P5	Agent de développement	27/07/2023
P6	Chargé.e de projet / coordination	09/05/2023
P7	Chargé.e de projet / coordination	28/07/2023
P8	Direction d’organisme	21/08/2023
P9	Direction d’organisme	22/06/2023
P10	Chargé.e de projet / coordination	18/07/2023
P11	Chargé.e de projet / coordination	07/09/2023

Contrairement à d’autres recherches qualitatives dans le champ de recherche du développement territorial, l’observation directe n’a pas été retenue par manque de temps et de ressources. Tout de même, et malgré les limites de la recherche (voir section 3.5), nous croyons que les entrevues semi-dirigées et la recherche documentaire arrivent à répondre pleinement à nos questionnements. Le guide d’entretien, représentant l’outil principal de l’entretien semi-dirigé, est présenté à l’annexe B. Il a été réalisé à partir des dimensions et indicateurs présents dans divers travaux de la pérennité organisationnelle d’innovations sociales, des instruments de l’action publique et du développement territorial. Il se divise en cinq sections et a été développé à partir des recommandations de Rondeau et *al.* (2023) et Campenhoudt et Quivy (2011).

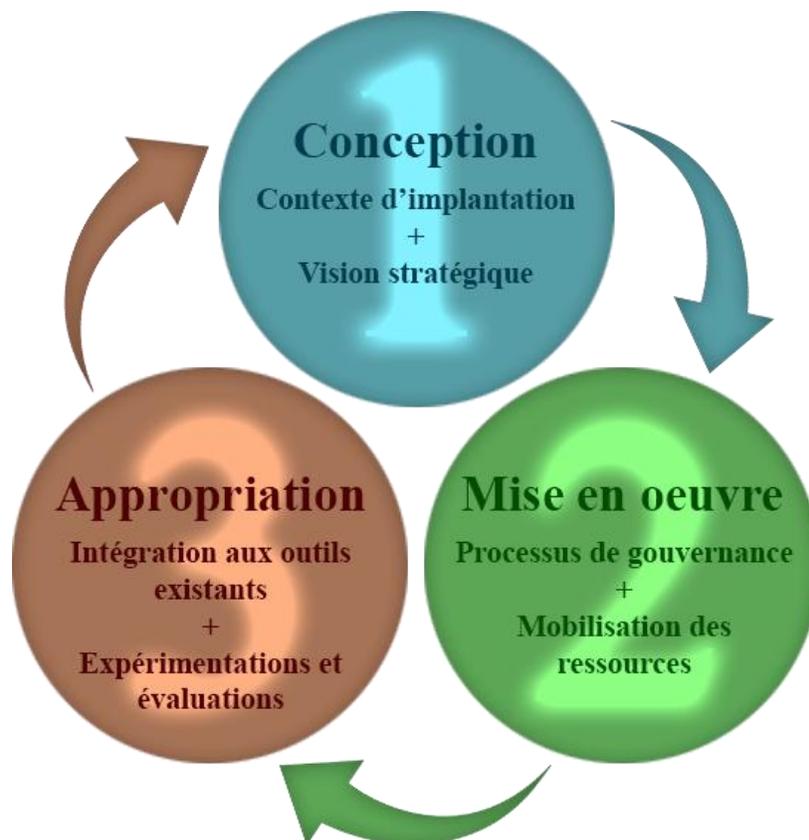
La première section, nommée contextualisation, permet au participant de se présenter et de parler brièvement de l'initiative pour laquelle il travaille. Les sections 2, 3 et 4 forment le cœur de l'entretien et s'intéressent respectivement aux phases de conception, de mise en œuvre et d'appropriation propres au développement des incubateurs d'entreprises agricoles. Les composantes et questions de chacune de ces sections ont été établies à partir de divers travaux sur la pérennité organisationnelle (Atomei *et al.*, 2022 ; Bégin et Chabaud, 2010 ; Brière *et al.*, 2021 ; Crenn, 2018 ; INSPQ, 2024 ; Mignon, 2009) et bonifiées grâce à certains écrits provenant du développement territorial (Brisebois *et al.*, 2023 ; Doucet, 2011, 2017 ; Jean, 2008 ; Klein, 2008 ; Proulx, 2019a, 2019d ; Ruault et Vitry, 2017), les instruments de l'action publique (Chiasson et Gauthier, 2017 ; Desrosiers-Côté et Doyon, 2018 ; Doyon *et al.*, 2017 ; Dushina *et al.*, 2015 ; Lascoumes et Simard, 2011 ; Pinson, 2005 ; Ruiz, 2014) et les incubateurs d'entreprises agricoles (CISA, 2022a, 2022b ; CISA et CREDÉTAO, 2018 ; Favrelière, 2009 ; Le Bel et Pizette, 2020 ; Liang, 2018 ; Obudzinski *et al.*, 2017 ; Overton, 2014 ; Perrier et Cantin, 2012 ; Xiao, 2015). En contraste à la première et à la dernière section de l'entretien et afin de respecter le dynamisme prescrit par l'instrument de collecte de données, les questionnements présents dans les sections 2, 3 et 4 ne sont pas établis selon un ordre prédéterminés (Campenhoudt et Quivy, 2011). La cinquième section contient des questions de bilan et de clôture. Les questions de bilan élargissent la discussion vers l'avenir des IEA dans la province et elles aident à résumer les points importants de la rencontre, notamment en ce qui concerne les caractéristiques non négligeables pour assurer la pérennité de ce type d'organisation. La sous-section de clôture remercie le participant et l'informe des suites de la recherche, notamment de la remise du projet et des résultats qui lui parviendront (Savoie-Zajc, 2009).

3.4 MODÈLE ET GRILLE D'ANALYSE

La présente section harmonise les concepts centraux de la recherche aux données empiriques recueillies. C'est grâce à ce travail d'opérationnalisation que l'hypothèse de la recherche est testée et prouvée falsifiable (Campenhoudt et Quivy, 2011). La grille d'analyse présentée dans la sous-section 3.4.1 et schématisée ci-dessous soulève les dimensions et indicateurs permettant d'établir des relations entre les phases de développement d'un incubateur d'entreprises agricoles et ses retombées territoriales. La méthodologie adoptée pour l'analyse consistait d'abord en une transcription intégrale (verbatim) des onze entretiens, suivis de retranscriptions partielles sous la forme de comptes rendus détaillés (Savoie-Zajc, 2009). À l'aide du logiciel NVivo, les verbatims ont ensuite fait l'objet d'un encodage déductif axé sur l'interprétation des données, ce à partir des dimensions de la grille d'analyse initiale. Cette étape représentait le premier croisement des résultats entrepris dans la démarche analytique (Yin, 2018). À la

suite de l'obtention de ces premiers résultats, une réduction des données a été accomplie à l'aide de l'outil « nœud » du logiciel, regroupant les codes et thématiques similaires, limitant ainsi les redondances. Dans l'esprit d'un scénario de recherche non linéaire, cet exercice a mené à une réitération de l'hypothèse et de la grille d'analyse, puis à un second encodage déductif à partir de cette perspective renouvelée (Campenhoudt et Quivy, 2011). Enfin, les résultats et les dimensions de ce second encodage ont été mis à l'épreuve (*inferences quality*) (Gioia *et al.*, 2013). Ils ont fait l'objet d'une comparaison double à l'aide de deux encodages inductifs automatisés. Le premier s'est déroulé dans le logiciel NVivo, le second au moyen de l'agent conversationnel ChatGPT 3.5. L'objectif de cette dernière étape était de valider la qualité et la représentativité des résultats face aux nouvelles dimensions. Alors que l'ensemble des dimensions ont été maintenues à la suite de cette révision, certains indicateurs ont été réattribués. Dans le but d'éviter les doublons, d'autres indicateurs ont été combinés, modifiés ou supprimés.

Figure 3.1 : Schématisation de la grille d'analyse



Le modèle d'analyse s'inspire d'un rapport du TIESS traitant des enjeux de pérennité et des facteurs de succès d'entreprises du secteur bioalimentaire (Atomei *et al.*, 2022). Ce dernier considère l'ensemble des

parties prenantes des systèmes alimentaires et y présente sept enjeux. On y compte l’ancrage dans la communauté, la gouvernance démocratique, le leadership et la gestion stratégique, l’accompagnement, la proposition de valeur et la stratégie de mise en marché, la gestion financière et la gestion des opérations. Ces facteurs sont associés aux trois principales dimensions de la grille d’analyse, construites à partir de la littérature sur les instruments de l’action publique (Belley et Saint-Pierre, 2017 ; Dushina *et al.*, 2015) (tableau 3.4). Les sous-dimensions et indicateurs pour chacune des dimensions ont été développés à partir des écrits mentionnés dans la section précédente et à partir des corpus dévoilés au second chapitre.

Le premier corpus regroupe la littérature sur la pérennité organisationnelle et l’innovation sociale. Alors que certains travaux représentent la base de la structure de la grille d’analyse (Atomei *et al.*, 2022 ; RQiS, 2011), d’autres complètent les notions de résilience et de pérennité organisationnelle (Bégin et Chabaud, 2010 ; Crenn, 2018 ; Mignon, 2009 ; Tremblay *et al.*, 2022). Au dernier chapitre, nous avons comparé les dimensions de la résilience organisationnelle aux phases constitutives d’un IAP ainsi qu’aux étapes transitoires d’une innovation sociale (tableau 2.3). Cette comparaison a fait ressortir les similarités présentes dans l’ensemble des processus, permettant de consolider la période de pérennisation d’une initiative comme une étape charnière dans son développement, notamment en ce qui a trait à l’appropriation de nouvelles façons de faire et à l’intégration de l’instrument aux outils et règlements en vigueur (Humanov•is, 2022a).

L’apprentissage lié au processus de pérennisation s’insère notamment comme un des effets structurant de l’initiative locale, ayant un impact significatif sur la mobilisation de ressources et, plus largement, sur la création d’une conscience territoriale (Klein, 2008). Le second corpus considère davantage les dimensions procédurales qui découlent de la gouvernance d’un IEA par le biais du développement territorial. Cette section développe notamment la notion de la planification stratégique et interactive comme une caractéristique inhérente des initiatives du modèle agricole territorial. Ce mode de gouvernance valorise entre autres la multifonctionnalité de l’agriculture et la participation d’une diversité d’acteurs à toutes les étapes de leur cycle de vie (Boyer, 2018 ; Doyon *et al.*, 2017 ; Gagnon, 2015). Les indicateurs et éléments soutenant ce concept sont reconnus dans la littérature pour leurs impacts positifs sur un ensemble de dimensions qui nous intéressent dans le cadre de cette recherche. Parmi ses bénéfices affectant le développement des territoires, nous considérons particulièrement ceux concernant l’ancrage territorial, la gouvernance démocratique, la gestion stratégique, l’accompagnement et la gestion opérationnelle (Boyer, 2018 ; Poisson et Saleilles, 2012 ; Proulx, 2008 ; Tamini, 2020).

Le troisième corpus concerne les incubateurs d'entreprises agricoles. Cet ensemble se veut davantage pragmatique puisque les auteurs qui traitent de ce sujet s'intéressent particulièrement aux pratiques portées par ces initiatives. Tout de même, ces textes ont su fournir de précieuses données sur les structures organisationnelles pérennes en incubation d'entreprises agricoles (Agudelo Winther et Overton, 2013 ; Bourgault-Faucher et Dupont, 2020 ; Champagne, 2017 ; CISA, 2022b ; Ewert, 2012 ; GRET, 2012 ; Liang, 2018 ; Overton *et al.*, 2013 ; RENETA, 2022 ; Rioufol et Diaz de Quijano, 2018). Les comparaisons relevées des contextes américain, français et québécois ont renforcé certains indicateurs des deux premières dimensions. Ces textes ont aussi renforcé les indicateurs en lien à l'expérience de la clientèle, c'est-à-dire des aspirants agriculteurs et des membres de la relève agricole, grâce à l'introduction de questions concrétisant les moyens développés pour répondre convenablement à leurs besoins (Overton *et al.*, 2013). D'autres textes se penchant sur l'importance du financement sont venus s'insérer dans ce corpus afin de bonifier la dimension traitant de la mobilisation des ressources et ainsi considérer avec soin la viabilité des initiatives à travers le temps (Le Bel et Pizette, 2020 ; Proulx, 2019b).

Le quatrième corpus approfondit la perspective du développement territorial à travers la lentille des instruments de l'action publique (IAP). Effectivement, les lectures contenues dans cette revue de littérature orientent l'analyse des IEA selon la trajectoire historique unique que possède leur territoire respectif (Belley, 2014 ; Belley et Saint-Pierre, 2017 ; Chiasson et Gauthier, 2017 ; Dushina *et al.*, 2015). En empruntant un procédé similaire à celui utilisé dans le corpus précédent, cet angle d'analyse encourage la comparaison des différents contextes d'implantation des initiatives, permettant ainsi d'éclairer leurs défis communs à l'échelle de la province. L'approche sociologique par les IAP enracine et fertilise l'ensemble des dimensions présentes dans la grille d'analyse. Plus particulièrement, elle cristallise, lors des entretiens semi-dirigés, les intentions des gestionnaires et autres parties prenantes dans les phases de conception, de mise en œuvre et d'appropriation (Lascoumes et Simard, 2011). De même, elle privilégie un intérêt pour l'organisation des acteurs et les systèmes de connaissances qu'ils développent face à un appareillage gouvernemental prescrit (Doyon *et al.*, 2017 ; Lascoumes et Le Galès, 2005a, 2005b).

Tableau 3.4 : Grille d'analyse

Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Conception	Contexte d'implantation	1. Prise en compte de la trajectoire territoriale
	Vision stratégique	2. Objectifs et moyens de diffusion de l'offre déterminés 3. Consensus établi concernant le contenu et les objectifs de l'instrument
Mise en œuvre	Gouvernance	4. Effets de la structure organisationnelle sur la participation différenciée des acteurs locaux
	Mobilisation des ressources	5. Activités et complémentarité de celles-ci aux outils et initiatives territoriales 6. Éléments en lien à la viabilité de l'instrument
Appropriation	Intégration aux outils existants	7. Influence de l'implantation de l'instrument sur le contexte politique et organisationnel du territoire
	Expérimentations et évaluations	8. Impacts des évaluations sur les activités de l'IEA ainsi que sur la perception des acteurs

3.5 LIMITES DE LA RECHERCHE

Malgré les efforts mis dans la préparation et l'exécution de ce travail de recherche, certains facteurs limitent sa portée. Premièrement, plusieurs des aspects normatifs, organisationnels et institutionnels proposés dans la grille d'analyse (tableau 3.4) relèvent d'enjeux propres aux entreprises d'économie sociale. Nous reconnaissons l'impact potentiel de cette faiblesse sur la pertinence des résultats pour certaines initiatives en incubation agricole. Tout de même, cette décision relève d'abord du fait que, au Québec, la majorité des IEA en activité sont portés par des organismes coopératifs ou à but non lucratif. Cela dit, 76% des initiatives collectives desservent la clientèle de leur région administrative (ISQ, 2019). Cette statistique trouve sa pertinence dans le caractère intrinsèquement rural de l'agriculture et, par le fait même, des potentielles retombées territoriales des IEA (Doucet, 2017, 2020 ; Jean, 2020). Enfin, les entreprises collectives s'inscrivent pleinement dans les principes à la base de la vision et du *Plan de mise en œuvre 2023-2027* de la *Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire*. Ceux-ci concernent notamment le renforcement du soutien à l'innovation mené par la collaboration ainsi que le partage des responsabilités entre les différents acteurs, le développement des territoires selon leurs particularités et la participation citoyenne dans la prise de décision (MAMH et MCC, 2023).

Afin de respecter les échéanciers recommandés pour ce type de travail de recherche, la sélection des participants s'est limitée à une seule catégorie d'acteurs. Il aurait été effectivement bénéfique de

questionner des intervenants ayant le potentiel de nuancer les points de vues des gestionnaires et chargés de projets d'IEA. Par exemple, la recherche aurait pu inclure les points de vue de bailleurs de fonds, de membres siégeant aux différents comités (aviseurs, décisionnels ou administratifs) ou d'aspirants agriculteurs ayant vécu l'expérience d'incubation.

Les limites temporelles imposées par un mémoire de deuxième cycle ont aussi eu un impact sur la documentation dépouillée (annexe A). Dans le but de bonifier les points de vue partagés dans les entretiens semi-dirigés, nous nous sommes concentrés sur l'étude des documents de planification des MRC d'où provenaient les participants interviewés. Par contre, la recherche aurait pu profiter d'une recension des PDZA sur les territoires avec un IEA en activité depuis moins de deux ans.

3.6 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Une évaluation par le comité d'éthique de la recherche de l'UQO atteste que le projet est conforme à la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'établissement (projet #2023-2557). L'obtention du certificat était nécessaire préalablement aux entretiens semi-dirigés. Le certificat d'approbation éthique est entré en vigueur le 26 avril 2023 et est en effet jusqu'à l'échéance de son renouvellement, le 26 avril 2025. En annexe se retrouve le formulaire de consentement, lu et signé par chacun des participants avant leur entretien respectif. D'ailleurs, il leur a été demandé d'en préserver une copie. L'autre copie est préservée au bureau du chercheur.

Nous achevons maintenant la présentation de la démarche méthodologique, dans lequel nous avons étalé la posture néo-institutionnaliste de la recherche. Cette posture trouve sa pertinence à partir de la littérature existante sur les instruments de l'action publique, notamment par le fait qu'elle ancre l'analyse dans les dynamiques entre acteurs responsables du déploiement des incubateurs d'entreprises agricoles. Le prochain chapitre initie la présentation des résultats en se concentrant sur le portrait des huit territoires et onze initiatives d'incubation agricole à l'étude. Il met la table à l'analyse croisée faite au chapitre 6 puisqu'il contextualise les différents incubateurs au sein de leur écosystème bioalimentaire.

CHAPITRE 4 :

PORTRAIT DES TERRITOIRES ET INITIATIVES À L'ÉTUDE

Ce chapitre est construit à partir de trois questionnements généraux (voir la sous-section 3.3.1) appliqués à la littérature grise des huit régions administratives à l'étude. Une présentation des documents étudiés se retrouve à l'annexe A. Bien que plusieurs initiatives limitent le déploiement de leur incubateur à une municipalité ou une MRC, nous avons choisi l'échelon régional car les ressources et les diagnostics soutenant leur mise en œuvre sont majoritairement octroyés par et pour une région administrative particulière. Pour chacun des territoires, nous introduisons d'abord les particularités de la documentation dépouillée. Cette introduction est suivie de faits saillants relatifs au secteur bioalimentaire et à la relève agricole propres à la région en question. D'ailleurs, cette seconde partie a permis de lier l'initiative d'incubation à ses priorités territoriales. Dans une dernière sous-section, nous présentons les caractéristiques principales de l'incubateur.

4.1 LE BAS-SAINT-LAURENT

La présentation de la région administrative du Bas-Saint-Laurent est le résultat de l'analyse de portraits (territoriaux et régionaux) et de documents de planification. Les recensements sur la relève du MAPAQ et le plan régional de développement bioalimentaire ont permis de contextualiser le territoire dans son ensemble. Les plans de développement de la zone agricole, pour leur part, ont aidé à saisir les réalités propres à chacune des MRC. D'ailleurs, l'analyse des PDZA représentait une occasion pour comparer les différences et similarités entre les territoires qui composent la région.

4.1.1 Le Bas-Saint-Laurent et sa relève agricole

La région administrative du Bas-Saint-Laurent se situe entre les régions de la Chaudière-Appalaches (à l'ouest) et de la Gaspésie (à l'est). Au nord, elle est bordée par le fleuve Saint-Laurent et, au sud, par le Nouveau-Brunswick et l'État du Maine. Par rapport à son produit intérieur brut (PIB) régional, 11% sont générés par les activités du secteur bioalimentaire, ce dernier couvrant 23% des emplois de la région (MAPAQ, 2021a). Le nombre d'entreprises agricoles est en décroissance dans l'ensemble des MRC du territoire – à l'exception de la MRC du Témiscouata – et ce malgré une augmentation de 24% des revenus générés par les activités agricoles entre 2010 et 2017 (*ibid.*). La majorité de ces revenus proviennent de la production laitière. Bien que nous assistions à une diminution du nombre d'entreprises dans la majorité des secteurs d'activités agricoles, la production de légumes et les cultures abritées connaissent plutôt des

augmentations respectives de 70% et 114% (*ibid.*). De même, les entreprises œuvrant en productions horticoles sont davantage propices à s'établir par démarrage ou transfert non apparenté que celles opérant en productions stabilisées¹⁸ ou sous le système de gestion de l'offre (MAPAQ, 2021a, 2021b). Finalement, sur les 2 017 entreprises agricoles enregistrées, 382 exploitations possèdent la certification biologique (Portail Bio Québec, 2024 ; Statistique Canada, 2021c).

En 2021, 9% des membres de la relève agricole québécoise se sont établie dans la région Bas-Saint-Laurent, faisant d'elle la région périphérique la plus convoitée par les jeunes agriculteurs en date du dernier recensement (MAPAQ, 2021b). Bien que 61% de cette proportion se soit établie par transfert familial, on note une augmentation constante d'établissements par démarrage ou par transferts non apparentés depuis 2011, passant respectivement de 26% à 28% et de 8% à 11% (*ibid.*). La région possède divers services-conseils et trois centres de formation : l'Institut de technologie agroalimentaire (ITA) situé à La Pocatière dans la MRC de Kamouraska, le Centre de formation Mont-Joli-Mitis dans la MRC Rimouski-Neigette et la Maison familiale rurale dans la MRC Les Basques. Ces outils d'accompagnement et opportunités de formation pallient certains défis vécus par la relève agricole et les aspirants agriculteurs du Bas-Saint-Laurent. Parmi ces difficultés, notons l'accès au financement pour le démarrage, le processus de transfert et l'acquisition d'une entreprise (MAPAQ, 2021a). Afin de contrer la décroissance des entreprises et offrir un soutien aux producteurs sans relève, la région adhère au service de maillage L'ARTERRE et a implanté divers outils d'accompagnement (Transférer sa ferme, mise sur pied d'un incubateur d'entreprises agricoles) pour favoriser l'établissement hors cadre familial ainsi que le développement de nouvelles entreprises (*ibid.*).

Le renouvellement de la population agricole est un défi de taille pour la région. Afin de relever les enjeux du secteur bioalimentaire, la Table de concertation bioalimentaire du Bas-Saint-Laurent (TCBBSL) et ses partenaires ont développé le Plan régional de développement bioalimentaire 2020-2025 (PRDB). La démarche a débuté avec une analyse des planifications sectorielles et territoriales en vigueur¹⁹ et a été bonifiée à partir d'entrevues, de consultations thématiques, de séances de travail et d'un sondage web, permettant de soulever six enjeux et dix chantiers d'action prioritaires (TCBBSL, 2023). Bien que

¹⁸ Selon le MAPAQ, les productions stabilisées renvoient les activités suivantes : agneaux, bouillons et bovins d'abattage, veaux d'embouche, porcelets, porcs, veaux de grain, céréales et canola (MAPAQ, 2021b, p. 40).

¹⁹ PDZA des MRC et stratégie locale de développement du secteur agricole de la MRC de la Matanie, plan d'agriculture urbaine de la MRC Rimouski-Neigette, plan d'action de la Table intersectorielle régionale en saines habitudes de vie, mandats en attractivité et entrepreneuriat du Collectif régional de développement (CRD), priorités régionales quant à l'occupation et la vitalité des territoires, orientations de la Politique bioalimentaire 2018-2025 (TCBBSL, 2020).

l'ensemble des mesures prises concernant de près ou de loin l'établissement de la relève agricole, le Gerموir découle directement de la responsabilité du huitième chantier. Ce dernier vise à « stimuler les opportunités d'établissement et soutenir les aspirants entrepreneurs et les cédants » en facilitant les projets d'établissement, de relève et de transfert grâce à la collaboration d'un ensemble de partenaires²⁰ (TCBBSL, 2020). Devant la dévitalisation perçue dans les milieux ruraux, le vieillissement de la population agricole, la financiarisation et l'accaparement des terres agricoles par des non-résidents, l'augmentation du prix des terres et l'endettement rattaché à l'entrepreneuriat, l'attraction et l'établissement de la relève sont des axes d'intervention centraux des PDZA. Parmi les actions résultant de ces exercices de planifications stratégiques, les MRC de la Matanie, de Témiscouata, et de Rivière-du-Loup ont établi un lien direct avec l'incubateur régional²¹ (MRC de la Matanie, 2018 ; MRC de Rivière-du-Loup, 2022 ; MRC de Témiscouata, 2020). D'autres actions connexes ont des retombées directes ou indirectes sur l'attraction et l'établissement de la relève. Notons, par exemple, l'amélioration des mécanismes de concertation (MRC de Kamouraska, 2020 ; MRC de la Matanie, 2018 ; MRC de la Mitis, 2016 ; MRC de Rimouski-Neigette, 2016 ; MRC de Rivière-du-Loup, 2022 ; MRC de Témiscouata, 2020 ; MRC Les Basques, 2019), la valorisation des terres en friche à travers la création d'une banque de terres (MRC de Kamouraska, 2020 ; MRC de la Matanie, 2018 ; MRC de la Matapédia, 2016 ; MRC de la Mitis, 2016 ; MRC de Rimouski-Neigette, 2016 ; MRC de Témiscouata, 2020) et l'adhésion du territoire au service L'ARTERRE (MRC de la Matanie, 2018 ; MRC de Rimouski-Neigette, 2016 ; MRC de Témiscouata, 2020 ; MRC Les Basques, 2019).

4.1.2 Le Gerموir, parcours d'incubation

En développement depuis 2017, le Gerموir est un parcours d'incubation agricole porté par la TCBBSL. Il est de type virtuel et a reçu sa première cohorte d'aspirants agriculteurs en 2021. Son fonctionnement est à portée régionale et peut accueillir jusqu'à seize entreprises, soit deux par MRC. Pour accéder au service, un candidat doit répondre à un ensemble de critères, notamment en ce qui a trait à sa formation et son expérience, mais aussi à la préparation et à la faisabilité de son projet (TCBBSL, 2023). De plus, le comité de sélection accorde un avantage aux idées entrepreneuriales entrant en synergie avec les priorités locales des MRC. Celles-ci, différenciées puisque territoriales, varient du type de production jusqu'à l'apport du projet à la revitalisation du territoire agricole (*ibid.*). S'échelonnant sur deux ans et demi, le parcours

²⁰ Associations pour la relève agricole, L'ARTERRE, comités régionaux, coopératives agricoles, Centre régional d'établissement en agriculture, CRD, établissements d'enseignement, MAPAQ, SADC, groupes conseils (TCBBSL, 2020).

²¹ Considérant que plusieurs PDZA sont plus âgés que l'IEA, le PRDB a permis d'actualiser la pertinence de la présence d'un incubateur au sein des territoires concernés.

d'incubation proposé s'adresse aux entrepreneurs en démarrage et comprend plusieurs services, notamment des évaluations et un soutien sur mesure, des conseils, de la formation, des activités de réseautage, du mentorat individuel et de groupe, une bourse de soutien à l'établissement²² et un suivi post-incubation (*ibid.*). Le Gerموir repose sur la participation financière d'un ensemble de ministères et d'organismes. Les sommes les plus importantes proviennent du programme *Territoires : priorités bioalimentaires* (MAPAQ), du volet 1 (soutien au rayonnement des régions) du *Fonds régions et ruralité* (MAMH), du *Fonds du Grand Mouvement* (Desjardins), du réseau des SADC du Bas-Saint-Laurent et de la TCBBBSL.

La structure de gouvernance de l'incubateur repose sur quatre regroupements. Premièrement, le conseil d'administration (CA) de la TCBBBSL réfléchit à la pérennité du projet et assure sa représentation politique. Deuxièmement, le comité aviseur, qui se concerte deux fois par année, veille au maintien des orientations, les révisé, offre un soutien à la coordination, aide à la recherche de financement et s'assure que les objectifs de l'initiative répondent correctement aux besoins des milieux. Troisièmement, les huit comités locaux sont responsables de leurs lieux d'incubation et de la sélection des candidats. Quatrièmement, la coordination orchestre l'ensemble des collaborations, ce qui inclut la recherche de partenaires pour compléter les besoins relatifs à l'offre de service (formations, tests psychométriques, coaching, mentorat et réseautage, mutualisation). Cette dernière peut compter sur l'aide, au besoin, d'une cellule d'accompagnement. Enfin, bien que les élus ne soient pas représentés au sein de la structure de gouvernance, ils soutiennent l'initiative indirectement en valorisant les d'entreprises de la relève et en adhérant à l'Entente sectorielle de développement bioalimentaire. Au prochain chapitre, nous détaillons davantage l'importance des ententes sectorielles dans le déploiement des initiatives.

4.2 LA CAPITALE-NATIONALE

La recherche documentaire concernant Le camp d'entraînement agricole de la Capitale-Nationale regroupe l'analyse de divers portraits de la relève agricole, PDZA et visions d'aménagement. Notons qu'il est le seul incubateur québécois à être porté par une institution d'enseignement. Considérant que l'initiative est issue d'une stratégie de développement impliquant la Communauté métropolitaine de Québec (CMQ), dont fait partie la Ville de Lévis, nous avons jugé pertinent de traiter son PDZA ainsi que la *Stratégie de développement des activités agricoles et agroalimentaires* dans l'analyse. Notons que les

²² La bourse est octroyée à la fin du parcours et réservée aux entreprises s'établissant au Bas-Saint-Laurent.

données tirées du *Portrait de la relève agricole* (MAPAQ, 2021b) de la Capitale-Nationale regroupent celles de la relève présente dans la Côte-Nord. Malgré tout, nous ne croyons pas que ces détails entrent en conflit avec les objectifs de cette recherche. Au contraire, la stratégie de développement nuance davantage l'analyse et est bénéfique à la compréhension des jeux d'acteurs présents sur le territoire.

4.2.1 La Capitale-Nationale et sa relève agricole

La région administrative de la Capitale-Nationale est une région centrale de la province et se limite aux frontières de la Mauricie (à l'ouest), du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la Côte-Nord (au nord). Au sud et à l'est, elle est bordée par le fleuve Saint-Laurent, puis par les régions de la Chaudière-Appalaches (au sud-est) et du Bas-Saint-Laurent (à l'est). L'industrie bioalimentaire occupe 5% de son PIB régional, ce qui représentait plus de 42 200 emplois en 2021 (MAPAQ, 2021c). Les productions agricoles prédominantes sont le porc et le lait, occupant respectivement 20% et 19% des parts du marché agricole (*ibid.*). Sur les 1 025 exploitations enregistrées, 165 entreprises possèdent la certification biologique (MAPAQ, 2021c ; Portail Bio Québec, 2024).

En 2021, la région a attiré 3% de la relève agricole, ce qui représente un recul par rapport au 4% affiché au recensement de 2016 (MAPAQ, 2021b, p. 2). La relève de la Capitale-Nationale, comme bien d'autres au Québec, s'établit majoritairement par transfert familial. Tout de même, ce mode d'établissement est en décroissance depuis 2016. Effectivement, il est passé de 53% à 51% entre 2016 et 2021 alors que l'établissement par démarrage d'une nouvelle entreprise a augmenté de 36% à 41% pour la même période (*ibid.*). La CMQ abrite un ensemble d'institutions d'enseignement offrant des programmes agricoles variés au niveau professionnel, collégial et universitaire. Cependant, quelques facteurs représentent un frein à l'établissement de la relève entrepreneuriale. Par exemple, sur les territoires de la Ville de Lévis et de l'agglomération de Québec (L'ancienne-Lorette, Québec et Saint-Augustin-de-Desmaures), 44% des terres agricoles étaient en location en 2010 (Forum des élus, 2017). Cette réalité peut entraîner une hausse de la valeur foncière et un ralentissement des investissements en amélioration des sols puisque les producteurs locataires sont moins enclins à optimiser un lot qui ne leur appartient pas (Forum des élus, 2017 ; MRC de la Mitis, 2016). Plusieurs autres territoires recensés aux fins de ce mémoire considèrent ce phénomène – compris comme étant l'accaparement des terres agricoles – comme une menace à l'établissement de la relève (CMM, 2015 ; MRC de Papineau, 2017 ; MRC de Pontiac, 2014 ; MRC des Appalaches, 2020). Ajoutons que ce défi doit être conjugué à l'augmentation de la pression urbaine sur la zone agricole, provoquée en partie par sa croissance démographique (Ville de Lévis, 2016). De plus, à cause

des investissements requis, il est difficile pour la relève non apparentée de s'établir (par démarrage ou transfert) dans une production sous la gestion de l'offre (Forum des élus, 2017). Afin de pallier ces défis, les instances municipales et supra-municipales misent sur la valorisation des terres en friche, l'élaboration de circuits gourmands, la mise en marché de proximité (auto-cueillette, kiosques à la ferme, marchés publics, etc.), la promotion de la diversification des productions, l'attraction de la relève ainsi que l'accompagnement repreneurial et entrepreneurial (menant à un maillage entre un cédant et une relève, ou un démarrage) (Forum des élus, 2017 ; MRC de La Côte-de-Beaupré, 2014 ; Ville de Lévis, 2016 ; Ville de Québec, 2015).

Comme nous l'avons indiqué précédemment, Le camp d'entraînement agricole est une initiative issue d'une planification stratégique du Forum des élus de la Capitale-Nationale. Cette dernière regroupe dix-sept élus des territoires de l'agglomération de Québec, de la Ville de Lévis, de la Nation huronne-wendat et des MRC avoisinantes (Forum des élus, 2017). Comme le PDZA, cette stratégie de développement comprend un portrait des activités agricoles et agroalimentaires, un diagnostic des enjeux et un plan d'action. Elle implique, au-delà des acteurs susmentionnés, la participation d'individus et de regroupements provenant des paliers municipal et provincial (MAPAQ) ainsi que du milieu agricole (UPA). De plus, elle intègre les enjeux nommés dans les PDZA des territoires participants et donne suite à la Vision de développement des activités agricoles et agroalimentaires (Ville de Québec, 2015). Concrètement, la Stratégie se décline en quatre chantiers de travail. Le quatrième concerne l'incubateur à l'étude. Il est mis en œuvre, depuis 2017, par l'Entente sectorielle sur le développement des activités agricoles et agroalimentaires de la région de la Capitale-Nationale et de la Ville de Lévis (Université Laval, 2024a). La grande majorité des parcelles disponibles sont sous régie biologique et se situent sur le territoire de la municipalité de L'Ange-Gardien, dans la MRC de la Côte-de-Beaupré. Au-delà de son ambition de soutenir le développement entrepreneurial via la création d'un IEA, la MRC se joint aux efforts de la Ville de Lévis et de la Capitale-Nationale dans l'établissement d'une relève agricole à travers la valorisation des terres en friche et la mise à jour de leur banque de terres (Forum des élus, 2017 ; MRC de La Côte-de-Beaupré, 2014).

4.2.2 Le Camp d'entraînement agricole

La Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval porte l'initiative depuis 2018. Il s'agit d'un incubateur de type mixte, c'est-à-dire que son programme de formation regroupe à la fois un accompagnement virtuel à l'année (services-conseils agronomiques, mentorat, conférences et

ateliers, formation en ligne) et un accompagnement physique de mai à octobre (location d'une parcelle de 0,2 hectare incluant des équipements et des infrastructures agricoles) (Université Laval, 2024a). Depuis 2019, l'IEA accueille jusqu'à douze individus ayant remplis le dossier de candidature et souhaitant démarrer ou poursuivre le démarrage d'une entreprise maraîchère ou fruitière sur les territoires de la Capitale-Nationale ou de la Ville de Lévis. L'accès à l'incubateur demande une certaine préparation de la part des candidats, considérant qu'une partie du formulaire à soumettre requiert des données concernant la mise en marché et certaines prévisions financières (Université Laval, 2024b). Enfin, Le camp d'entraînement agricole est en grande partie financé par la MRC de la Côte-de-Beaupré et l'Entente sectorielle, qui regroupe treize partenaires du milieu gouvernemental (MAPAQ, Secrétariat à la Capitale-Nationale, MTESS), municipal (agglomération de Québec, CMQ, MRC de la Capitale-Nationale et Ville de Lévis) et agricole (UPA de la Capitale-Nationale et de la Côte-Nord) (Université Laval, 2024a).

La mise en œuvre de l'initiative repose sur donc sur une gouvernance territoriale bien défini. L'incubateur dispose d'un coordonnateur travaillant à temps plein sur le projet. Étant un agronome employé par l'université, ce dernier peut mobiliser un ensemble de ressources humaines, monétaires et matérielles, facilitant ainsi la mise en œuvre du projet. Au-delà des avantages institutionnels, le gestionnaire se repose, au besoin, sur divers professionnels et services-conseils subventionnés. Le coordonnateur a principalement des comptes à rendre à la CMQ, celle-ci servant aussi de lien entre l'organisme porteur et le comité directeur de l'Entente sectorielle. Ce dernier se rencontre trois à quatre fois annuellement et il se compose de la majorité des partenaires financiers de l'Entente et d'élus de la région. Il s'assure que l'initiative répond correctement aux besoins des milieux, lui procure son financement et propose des recommandations. Enfin, le camp d'entraînement possède un comité de sélection incluant le coordonnateur du projet, un élu ainsi que des représentants du MAPAQ et de la MRC de la Côte-de-Beaupré.

4.3 LA CHAUDIÈRE-APPALACHES

Cette section recueille les données régionales présentées dans le portrait de la relève agricole et le profil de l'industrie de l'industrie bioalimentaire de la Chaudière-Appalaches. Trois PDZA ont été retenus pour l'analyse, soit celui de la MRC de Montmagny (territoire d'implantation de l'Atelier agricole), de la MRC des Appalaches et de la Ville de Lévis. Même si nous ne traitons pas de l'Incubateur agroalimentaire des Appalaches dans ce mémoire, nous avons tout de même valorisé l'apport contextuel qu'offre le PDZA de sa MRC d'appartenance.

4.3.1 La Chaudière-Appalaches et sa relève agricole

La région administrative de la Chaudière-Appalaches est une région centrale de la province. Elle se retrouve au sud du fleuve Saint-Laurent et de la Capitale-Nationale, en plus de partager des frontières avec le Bas-Saint-Laurent (au nord-est), le Maine (au sud-est), l'Estrie (au sud) et le Centre-du-Québec (à l'ouest). La région compte plus de 5 400 exploitations agricoles, dont la moitié des entreprises acéricoles du Québec (UPA, 2024). Alors que l'industrie bioalimentaire occupe 12% de son PIB, ses principales productions sont le porc et le lait, occupant chacune 30% des parts provenant du marché agricole (MAPAQ, 2021d). En date d'octobre 2023, 660 entreprises y sont certifiées biologiques, ce qui représente la plus forte concentration régionale au Québec (Portail Bio Québec, 2024).

Au dernier recensement provincial sur la relève agricole, 20% du regroupement se sont établie dans la région de la Chaudière-Appalaches, la plaçant au second rang derrière la Montérégie (21%) (MAPAQ, 2021b). Le transfert familial est le mode d'établissement privilégié (58%), tandis que le démarrage de nouvelles entreprises reste stable depuis 2011 avec 27% des établissements (*ibid.*). Tout de même, notons que la région comporte près du tiers, soit 29%, des transferts non apparentés de l'ensemble de la province (*ibid.*). Plusieurs défis affectent le potentiel d'établissement de la relève de la Chaudière-Appalaches : la concentration géographique et économique des fermes, l'accaparement des terres et l'augmentation du nombre de lots agricoles en location, le manque de préparation des cédants au transfert de leur entreprise et le vieillissement de la population (MRC de Montmagny, 2019 ; MRC des Appalaches, 2020). Parmi les solutions proposées, la Table agroalimentaire Chaudière-Appalaches (TACA) retient la remise en culture de terres en friche comme axe prioritaire du plan d'action de l'*Entente sectorielle de développement du secteur bioalimentaire de la Chaudière-Appalaches 2021-2024* (TACA, 2024). À cette priorité, relevant d'ailleurs des PDZA des MRC de Montmagny et des Appalaches, s'ajoute le désir de créer davantage de jumelages entre mentors et mentorés (cédants/relève) et de soutenir le démarrage de nouvelles entreprises, en assurant notamment la pérennité des IEA régionaux (MRC de Montmagny, 2019 ; MRC des Appalaches, 2020).

Dans le but de former la main-d'œuvre non qualifiée et d'accompagner la relève agricole dans son démarrage entrepreneurial, la MRC de Montmagny a énoncé, dans son PDZA, l'intention de mettre en œuvre un IEA sur son territoire. Cette initiative répond à divers enjeux agricoles, tel que l'attraction de la relève et de l'innovation, la diversification des productions et la revitalisation du territoire (MRC de Montmagny, 2019). Aujourd'hui, le projet s'inscrit en complémentarité avec d'autres initiatives et

services-conseils. Afin de garantir une offre de service efficace et combler les besoins des aspirants agriculteurs, l'accompagnement offert par l'Atelier agricole comprend le référencement vers le club-conseil en agroenvironnement Opticonseil Chaudière-Appalaches, la direction régionale du MAPAQ, L'ARTERRE, le comité local de développement et le Collectif de formation continue.

4.3.2 L'Atelier agricole

L'Atelier agricole est en développement depuis 2019 et en activité depuis 2022. Ayant connu quelques retards à cause de la pandémie mondiale, l'initiative a accueilli sa première entreprise au printemps 2023. La MRC de Montmagny est l'organisme porteur. Pouvant s'étaler jusqu'à cinq ans, le parcours proposé aux aspirants agriculteurs est principalement de type physique. Les deux sites, situés à Montmagny et Saint-Paul-de-Montminy, totalisent quatre hectares de superficie et peuvent accueillir jusqu'à huit entreprises en maraîchage diversifié et horticulture ornementale (Atelier agricole, 2024). Chacun des sites comprend une serre, un système d'irrigation et quelques outils pour travailler le sol. Autrement, les aspirants sont accompagnés d'un agronome et d'un agroéconomiste tout au long de leur parcours. La proposition de valeur de l'Atelier agricole se complète d'un service de référencement pour l'accompagnement entrepreneurial et l'établissement post-incubation. Enfin, les entreprises agricoles du territoire de la MRC peuvent profiter d'une mise en marché de proximité via le site web *La chèvre et le chou*. Le financement provient d'une multitude de partenaires, notamment le MAPAQ (*Territoires : priorités bioalimentaires*), le MAMH (*Fonds régions et ruralité, volet 2*), la Ville de Montmagny et la municipalité de Saint-Paul-de-Montminy.

Le fonctionnement de l'incubateur repose sur l'employé à la coordination de l'initiative, qui agit comme lien principal entre les activités quotidiennes et le comité de sélection composé d'employés de la MRC. Ce dernier agit aussi à titre décisionnel selon les besoins de la coordination. De plus, un comité de suivi comprenant les partenaires financiers, des élus municipaux (maires et préfet) et des fonctionnaires du développement économique de la MRC se réunit deux fois par année afin de superviser les retombées du projet sur les territoires concernés.

4.4 L'ESTRIE

Cette section présente d'abord un portrait de la relève agricole la région administrative de l'Estrie. De plus, la région se démarque des autres à l'étude du fait qu'elle est la seule dont nous nous sommes entretenus auprès de deux porte-paroles d'IEA distincts. Effectivement, le Centre d'initiative en agriculture de la

région de Coaticook (CIARC) et Cultur’Innov sont des initiatives indépendantes l’une de l’autre et, malgré leur proximité géographique, nous verrons que leur phase de conception et de mise en œuvre respectives ne se recoupent qu’à quelques égards seulement. Afin de bonifier les entretiens, la recherche documentaire se compose des portraits régionaux de la relève agricole estrienne et de son industrie bioalimentaire, ainsi que des PDZA de la MRC de Coaticook (pour le CIARC) et de la MRC des Sources (pour Cultur’Innov).

4.4.1 L’Estrie et sa relève agricole

Constituée de neuf MRC et s’étalant sur 12 858 km², l’Estrie est située à l’est de la Montérégie et au sud du Centre-du-Québec et de la Chaudière-Appalaches (ISQ, 2023). Au sud, elle partage la frontière canado-américaine avec les états du Vermont, du New Hampshire et du Maine. En 2021, son industrie bioalimentaire – regroupant la restauration, le commerce de détail et de gros, la transformation bioalimentaire et l’agriculture – occupait 5% de son PIB régional (MAPAQ, 2021e). Près du tiers (32%) des 20 600 emplois du secteur revêtent de la production agricole. Les principales productions de cette région centrale sont le lait, le porc et l’horticulture ornementale, occupant respectivement 35%, 21% et 15% des parts du marché agricole (*ibid.*). Enfin, l’Estrie compte 529 entreprises certifiées biologiques, la majorité en productions acériques et végétales (Portail Bio Québec, 2024). Ce nombre représente une augmentation de 32,1% par rapport au chiffre de 2021 (MAPAQ, 2021e). À titre indicatif, le nombre d’entreprises biologiques dans la MRC des Sources a plus que doublé entre 2012 et 2022 (MRC des Sources, 2022).

Depuis 2011, 10% de la relève agricole s’établie dans la région de l’Estrie (MAPAQ, 2021b). Malgré que l’on assiste à une augmentation proportionnelle des établissements par transfert non apparenté et par démarrage depuis 2011, le transfert familial est le mode d’établissement de la majorité des membres de la relève. Le démarrage de nouvelles entreprises est particulièrement attrayant pour les aspirants agriculteurs en productions maraîchères et fruitières (MRC de Coaticook, 2017). Les aspirants agriculteurs et membres de la relève agricole peuvent profiter d’une variété de formations, offertes par le Centre de formation professionnelle de Coaticook (CRIFA), le CIARC et le cégep de Sherbrooke. Comme dans la plupart des régions centrales de la province, la relève estrienne doit composer avec la concentration géographique et économique des grandes entreprises agricoles ainsi que l’augmentation du prix des terres et des intrants (MRC de Coaticook, 2017 ; MRC des Sources, 2022). Ce phénomène s’accompagne d’une décroissance du nombre de fermes sur l’ensemble du territoire et d’une croissance des superficies totales

cultivées (MRC des Sources, 2022). La polarisation des tailles d'entreprises – exprimée par l'augmentation du nombre de très petites et de très grandes exploitations²³ – diminue l'accessibilité, dans certaines MRC, aux lots de tailles plus modestes (MRC de Coaticook, 2017 ; MRC des Sources, 2022). Afin de promouvoir l'occupation dynamique du territoire et la diversification des activités agricoles, les deux MRC à l'étude mettent en place différents outils et actions dans le but de valoriser les terres en friches, faciliter le démarrage de nouvelles entreprises et accompagner les processus de maillage cédant/relève afin d'augmenter le nombre d'établissements non apparentés.

Dans les PDZA, l'incubation agricole et la mise en commun de matériel agricole sont aussi mentionnées comme étant des solutions viables pour la création de petites exploitations et pour veiller à la pérennité des entreprises du secteur bioalimentaire (*ibid.*). Face aux difficultés vécues par la relève et la rareté des terres agricoles de petite taille, la MRC de Coaticook avait aussi l'intention, en 2018, de bonifier l'offre d'incubation de son territoire à travers l'acquisition, le morcellement et la vente de parcelles pour ainsi faciliter leur accès à la terre²⁴ (MRC de Coaticook, 2017). Outre les territoires susmentionnés, la MRC de Brome-Missisquoi développe présentement une initiative « motel agricole » chapeautée d'une fiducie d'utilité sociale agroécologique (FUSA) afin de protéger, à perpétuité, 31 hectares agricoles de son territoire et ainsi assurer l'accès à des parcelles pour les entreprises locales. Ce projet, comme bien d'autres, a été sélectionné pour une aide financière dans le cadre de l'Entente sectorielle de développement en bioalimentaire 2021-2026 porté par la Table des MRC de l'Estrie (Table des MRC de l'Estrie, 2024).

4.4.2 L'Incubateur biologique du CIARC

Selon la définition des IEA proposée par le Réseau Racines, le CIARC porte l'incubateur le plus ancien parmi ceux toujours en activité sur le territoire québécois (CISA, 2022b). L'OBNL a été fondé en 1990 suite à l'achat collectif de terres agricoles par des producteurs laitiers, dans le but de freiner l'étalement urbain et dynamiser le milieu agricole sur le territoire de la MRC de Coaticook. L'IEA, nommé Incubateur d'entreprises maraîchères biologiques, est un projet d'incubation de type physique actif depuis 2008. Il s'adresse aux aspirants agriculteurs ayant un plan d'affaires rédigé et une formation agricole pertinente. En échange d'un frais de location minime, les incubés ont droit à des infrastructures (serre, entreposage,

²³ Une entreprise est considérée de très petite taille si elle obtient un revenu brut annuel de moins de 50 000\$ et de très grande taille si cette même mesure se situe au-delà de 1 000 000\$ (Ruiz et Lavoie, 2023).

²⁴ Similaire au modèle préconisé par le Motel Agricole des Basques, au Bas-Saint-Laurent. Le projet est en suspens en date de septembre 2023.

bureau, remorque réfrigérée, abris extérieur pour le conditionnement des aliments, eau, électricité, drainage), quelques services-conseils (suivi par référencement externe et mentorat du Club agroenvironnemental de l'Estrie) ainsi qu'une aide pour la mise en marché grâce à un accès gratuit au marché de Compton. L'accompagnement prévu par le CIARC est d'une durée maximale de cinq ans par entreprise. Étant situé à proximité d'entreprises laitières (aussi membres de l'organisme), les aspirants peuvent profiter d'une variété de machineries et de travaux à forfait.

Jusqu'en 2019, le projet d'incubation était entièrement financé par les revenus provenant de la production laitière. Depuis, le CIARC compte sur la participation de différents partenaires pour subventionner une part des coûts reliés à l'IEA. Certaines parcelles sont d'ailleurs utilisées à des fins d'éducation par le CRIFA et le cégep de Sherbrooke. La gouvernance de l'initiative d'incubation repose principalement sur le CA du CIARC. Ce dernier est composé de producteurs agricoles, d'un membre de la direction de l'OBNL, d'élus et d'enseignants du CRIFA et du CÉGEP. Un comité de sélection est aussi en place, comprenant un fonctionnaire de la MRC, un membre du CIARC, le MAPAQ et des représentants de formations horticoles de la région. Puisque l'IEA n'accompagne pas d'aspirants agriculteurs en 2023, ce dernier est présentement sur appel. Par le passé, plusieurs entreprises de la relève agricole ont eu recours aux services de l'incubateur pour réussir leur établissement. Par contre, une seule s'est installée sur le territoire de la MRC de Coaticook. Ce constat peut être expliqué en partie par son contexte territorial : le marché de fruits et légumes est saturé, la relève d'une partie importante des entreprises est incertaine ou inexistante, la majorité des entreprises sont de grandes tailles et l'occupation du territoire agricole est contingentée (MRC de Coaticook, 2017). Cette situation, qui semble plutôt favorable au repreneuriat qu'au démarrage de nouvelles entreprises, affecte fortement l'accès à la terre et impose une réflexion quant à la pertinence de poursuivre les activités d'un IEA en productions maraîchères et fruitières.

4.4.3 Cultur'Innov

Fondé en 2009, Cultur'Innov est une coopérative de solidarité de la municipalité de Saint-Camille dans la MRC des Sources. Elle offre des services-conseils aux entreprises agricoles opérant en productions émergentes de petits-fruits, d'arbres à noix et de produits forestiers non-ligneux (PFNL). Bien qu'elle offre un accompagnement majoritairement de type virtuel, son offre de service est mixte, comprenant un soutien agronomique et la préparation des cultures. Aussi, ses membres travailleurs se déplacent directement chez les producteurs afin d'évaluer le potentiel d'un terrain à une production. Leurs services s'adressent autant aux aspirants agriculteurs qu'aux producteurs souhaitant diversifier leur offre, tant au

Québec et qu'au Nouveau-Brunswick. Afin d'accomplir différentes recherches, Cultur'Innov possède un verger expérimental ainsi qu'un espace de transformation et de conditionnement alimentaire. Ce bâtiment est accessible aux 350 membres de la coopérative et il est aussi utilisé par d'autres clients présents sur le territoire.

La gouvernance de l'initiative repose sur une réciprocité avec ses partenaires qui, à leur tour, profitent d'une trajectoire territoriale solidaire. Effectivement, les infrastructures de la coopérative sont installées sur une fiducie agricole provenant d'un résident de la communauté. De plus, le centre de transformation et de conditionnement alimentaire repose sur la participation financière de la municipalité et de la MRC (MRC des Sources, 2022). Mentionnons aussi que la coopérative de solidarité compte, par définition, sur la participation active de l'ensemble de ses membres (travailleurs, producteurs et de soutien) lors des processus décisionnels, tels que les assemblées générales ou les divers comités. Enfin, Cultur'Innov complète ses services de mise en marché grâce à une mutualisation de ressources avec la coopérative Atelier de transformation agroalimentaire des Basques, située dans la région du Bas-Saint-Laurent.

4.5 LA MAURICIE

La documentation étudiée propre à la caractérisation du cas à l'étude sur le territoire de la Mauricie se restreint au PDZA de la MRC des Chenaux et au portrait de l'industrie alimentaire régional. Dans le but de bonifier les informations obtenues par le biais de l'entretien semi-dirigé, certaines informations disponibles en ligne – notamment sur les sites web de l'incubateur et de la MRC des Chenaux – ont été utilisées.

4.5.1 La Mauricie et sa relève agricole

La Mauricie est une région administrative centrale d'une superficie de 39 921 km² (ISQ, 2023). Elle est composée de trois MRC et de trois territoires équivalents. Elle partage sa frontière avec les régions de Lanaudière (à l'est), de l'Abitibi-Témiscamingue, du Nord-du-Québec, du Saguenay-Lac-Saint-Jean (au nord) et de la Capitale-Nationale (à l'est). Sa limite méridionale s'étend le long du fleuve Saint-Laurent. Son industrie bioalimentaire occupe 8% des parts du PIB régional et plus de 12% des emplois, dont 2 664 en production agricole (MAPAQ, 2021f). En termes de revenus, les principales productions sont le lait (28%) ainsi que les céréales et oléagineux (20%) (*ibid.*). La Mauricie compte 83 entreprises certifiées biologiques, ce qui représente une légère diminution par rapport au nombre de 2021 (MAPAQ, 2021f ; Portail Bio

Québec, 2024). Bien que près de la moitié de ce chiffre concerne les productions maraîchères et fruitières, la majorité des entreprises en régie biologique produisent des cultures fourragères et céréalières.

Depuis 2011, la Mauricie reçoit 3% de la relève agricole s'établissant au Québec (MAPAQ, 2021b). Alors que la majorité de ses établissements empruntent la voie du transfert familial (57%), on note une augmentation importante de la proportion de démarrage de nouvelles entreprises sur le territoire (*ibid.*). Selon les données les plus récentes, le pourcentage d'établissements par démarrage a augmenté, entre 2011 et 2021, de 24% à 35%. Plusieurs formations et services de soutien sont à la disponibilité des aspirants agriculteurs et membres de la relève agricole. Parmi ceux-ci nous pouvons compter le réseau Agriconseils, le collectif de formation agricole de la Mauricie et le CRÉA. De plus, les MRC offrent de l'accompagnement personnalisé ainsi que de l'aide financière aux jeunes entrepreneurs. Par exemple, le volet « Relève » du fonds local d'investissement et la Stratégie jeunesse, offerts respectivement par la MRC des Chenaux et la SADC de la Vallée de la Batiscan, prêtent sans intérêts afin de promouvoir l'émergence d'entreprises émergentes (par démarrage, acquisition ou expansion) du secteur agricole. Bien qu'elle soit la région centrale la moins convoitée par les jeunes agriculteurs, le nombre d'exploitants de moins de 35 ans reste proportionnellement stable par rapport au nombre total d'exploitations en activité (MAPAQ, 2021b ; Statistique Canada, 2021b, 2021c). Dans son PDZA, la MRC des Chenaux considère que les plus grands défis à l'établissement de la relève agricole sur son territoire sont la concentration géographique et économique des entreprises, la réglementation entourant le zonage et les possibilités de morcellement en plus petits lots, la charge de travail élevé et les coûts croissants associés aux processus de démarrage et de maillage (apparenté ou non) (MRC des Chenaux, 2014). Dans le but de valoriser l'occupation du territoire et d'accompagner les promoteurs dans la création et le transfert d'entreprises agricoles, la MRC a mis sur pied une banque de ferme à vendre et à louer, un programme d'incubation agricole et a adhéré au programme L'ARTERRE par le biais du service Avenir entreprises agricoles de la Mauricie.

4.5.2 Les Terres du Possible

Les Terres du Possible est une initiative portée par la MRC des Chenaux et en activité depuis 2019. L'intention d'implanter un incubateur sur le territoire n'est que brièvement mentionné dans le PDZA de la MRC datant de 2014 (*ibid.*). Une place plus importante sera accordée à l'IEA dans la révision de ce dernier, notamment en ce qui concerne ses principaux objectifs, soit la diversification du territoire agricole et le soutien à l'établissement de la relève (P7). L'incubateur est de type mixte, puisqu'un aspirant agriculteur jouit d'une parcelle de terre, des équipements et des infrastructures ainsi qu'un accompagnement pour la

rédaction de son plan d'affaires, pour le développement de sa commercialisation et pour la gestion des facteurs agronomiques. De plus, l'IEA est située sur une FUSA, protégeant ainsi – et ce, à perpétuité – la vocation agroécologique du fond de terre. L'ensemble des vingt-quatre hectares (dont seize pour les PFNL) se retrouvent en régie biologique. La durée du parcours prévue pour les aspirants n'est pas strictement déterminée. L'un des objectifs étant de soutenir l'établissement agricole sur le territoire, la MRC souhaite que le modèle employé évolue au même rythme que les besoins changeants de la clientèle. Comme nous le verrons dans le prochain chapitre, cette souplesse contribue favorablement au rayonnement de l'initiative auprès des partenaires. La recherche-action préconisée par les responsables du projet est une méthodologie qui s'ajuste aux besoins des incubés en plus d'entrer en complémentarité avec divers partenaires privés et organisationnels sur le territoire (club-conseil agroenvironnemental Lavi-Eau-Champ, Carrefour Jeunesse-Emploi de Trois-Rivières et de la MRC des Chenaux, Avenir entreprises agricoles de la Mauricie, L'ARTERRE, Des Chenaux récolte et des entrepreneurs agricoles locaux). Afin d'accéder à l'ensemble de ces services, un aspirant agriculteur doit avoir un modèle d'affaires (une idée avancée de son entreprise) ainsi qu'une formation agricole ou de l'expérience en agriculture. L'ensemble des types de productions sont acceptés. Les principaux partenaires financiers sont la MRC des Chenaux, le MAPAQ avec le programme *Territoires : priorités bioalimentaires*, le MAMH avec le volet 3 du programme *Fonds régions et ruralité* et Desjardins avec son *Fonds du Grand Mouvement*. Bien qu'ils ne soient que très peu utilisés, un comité de gestion et un comité de sélection ont été mis sur pied. Cette réalité relève entre autres du fait que la coordination arrive à atteindre les objectifs fixés à même les ressources déployées par l'organisme porteur.

4.6 MONTRÉAL

La Centrale agricole se démarque des autres cas à l'étude par le fait qu'elle accompagne exclusivement les entreprises d'agriculture urbaine. Afin de contextualiser l'initiative et la relève agricole de la région métropolitaine de Montréal et de ses environs (Grand Montréal), divers documents de planification des activités et du territoire agricole du territoire ont été dépouillés. Parmi ceux-ci, nous avons pris en considération le PDZA de l'Agglomération de Montréal, le bilan des PDZA métropolitain²⁵ et le *Plan d'action métropolitain de mise en valeur du territoire et des activités agricoles 2016-2020*²⁶ (PAMAA). De plus, la prochaine sous-section (4.6.1) rapporte les informations provenant du portrait de sa relève agricole et du profil régional de l'industrie bioalimentaire de Montréal. Ensemble, cette documentation renchérit

²⁵ Concerne l'ensemble des territoires du Grand Montréal.

²⁶ Concerne l'ensemble des territoires du Grand Montréal.

sur les informations recueillies par l’entrevue semi-dirigée et celles disponibles sur le site web de l’organisme.

4.6.1 Montréal et sa relève agricole

Au dernier recensement de la relève agricole, les données pour la région de Montréal regroupaient celles des régions de Laval et de Lanaudière. L’agglomération de Montréal compte 36 exploitations agricoles alors que l’ensemble du territoire Montréal-Laval-Lanaudière en compte 1 694 (Statistique Canada, 2021b). Par conséquent, les données relatives à la relève agricole (types de cultures, nombre d’exploitants et caractéristiques) en activité sur le territoire de l’agglomération de Montréal ne sont pas représentatives des spécificités vécues par les membres de sa relève et s’éloignent de celles des entrepreneurs en agriculture urbaine. Pour ces raisons, nous ne présenterons que partiellement les données quantitatives recensées en 2021 par le MAPAQ. La vaste majorité (71%) des recettes provenant du marché agricole montréalais sont issues de la production de légumes (MAPAQ, 2021g). Le nombre d’entreprises du secteur bioalimentaire étant sous régie biologique s’élève à 178, dont seulement 11 en production²⁷ (Portail Bio Québec, 2024). D’ailleurs, l’agriculture ne prend part qu’à 1% des 118 700 emplois créés par l’industrie bioalimentaire du territoire (MAPAQ, 2021g). Malgré tout, les initiatives en agriculture urbaine – productions verticales à l’intérieur, sur toits ou abritées – sont mises en œuvre par divers organismes et sont encouragées à travers, notamment, le soutien de la Ville de Montréal et la participation financière de divers ministères (MAMH, MAPAQ, MEI, MESS).

Afin d’atteindre les objectifs fixés dans le Plan métropolitain d’aménagement et de développement en lien à l’aménagement du territoire agricole et au développement prospère des activités qui s’y insèrent, la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) a déposée, en 2016, un rapport harmonisant les PDZA situés sur le territoire du Grand Montréal. Ce travail, relevant des tâches de la CMM, est le fruit d’une concertation avec les MRC et les agglomérations et s’articule notamment autour de quatre enjeux agricoles précédemment identifiés dans le PAMAA (Belley dans Breux et Mévellec, 2024). Ceux-ci concernent l’occupation du territoire, l’articulation des activités agricoles à la valorisation de la biodiversité, la rentabilité et la diversification des entreprises du secteur bioalimentaire et la reconnaissance de la multifonctionnalité de l’agriculture en zone urbaine et périurbaine (CMM, 2016b). En appui, l’*Entente sectorielle de développement du secteur bioalimentaire de la région de Montréal 2019-*

²⁷ La presque totalité opèrent dans la préparation (emballage et étiquetage) ou le conditionnement d’aliments.

2021 a permis, entre autres, d'élaborer une étude sur le potentiel économique de l'agriculture urbaine commerciale (MAPAQ, 2021g). Cette démarche s'inscrivait d'ailleurs sur un territoire reconnu pour sa forte présence de projets et d'initiatives de nature collective en zone agricole permanente (CMM, 2015). Enfin, considérant le sujet du mémoire, il importe de faire mention de la Ferme Bord-du-Lac, un IEA situé dans l'arrondissement L'Île-Bizard-Sainte-Genève. Cela dit, l'ensemble des démarches précédemment mentionnées contribuent positivement, et ce de façon directe ou indirecte, à l'établissement de la relève dans la région montréalaise (CMM, 2015, 2016a, 2016b).

4.6.2 La Centrale agricole

En partenariat avec le Laboratoire sur l'agriculture urbaine (AU/LAB) et le Carrefour de recherche, d'expertise et de transfert en agriculture urbaine, la Centrale agricole a débuté ses démarches de création en 2018 et inauguré le début de ses activités à l'automne 2019. Au Québec, elle représente la plus grande coopérative d'agriculture urbaine, mutualisant des locaux, de l'équipement et un ensemble de ressources vouées au développement des entreprises membres. L'initiative s'adresse autant aux producteurs qu'aux transformateurs d'aliments ayant un modèle d'affaires structuré et qui s'intègre à la vocation d'économie sociale promu par la Centrale. En tant que coopérative de solidarité, des membres externes²⁸ et des membres de soutien participent conjointement à certains processus décisionnels. Au près de ses membres incubés profitant de la location de locaux et d'équipements, l'IEA est de type mixte. Comme nous l'avons mentionné, les aspirants agriculteurs peuvent profiter d'un accompagnement complet : création d'un plan d'affaires, soutien à l'obtention de permis, espace de location, équipement spécialisés (déshydrateurs, cuisine pour la transformation, chambres froides et de congélation, composteur), graphisme et assurance collective. En quatre ans d'activité, la Centrale agricole a accompagné vingt-deux entreprises. Vingt-et-une, à ce jour, sont en croissance. Outre les baux de location, aucune durée d'entente et aucun parcours précis ne sont prescrits. Tout de même, contrairement à d'autres IEA, les membres ont certaines responsabilités envers la coopérative et ils sont chacun droit à un espace maximal de 10 000 pieds carrés.

La structure financière et l'écosystème partenarial gravitant autour de la Centrale se compose d'un ensemble d'ententes. Une partie du financement de l'incubateur provient d'une enveloppe pour projets structurants de la Ville de Montréal. L'IEA compte aussi sur la participation de la direction régionale du MAPAQ. D'autres partenaires, comme le Conseil national de recherches Canada, PME Montréal et

²⁸ Ces membres peuvent profiter des services virtuels offerts par la Centrale agricole.

l'arrondissement Ahuntsic-Cartierville soutiennent l'initiative via l'implantation de nouvelles infrastructures sur le site, l'accompagnement à la gouvernance et l'obtention de permis. De plus, la planification de visites guidées est prise en charge par une firme externe. Ces dernières sont d'une importance symbolique, notamment en termes de reconnaissance, puisqu'elles permettent aux élus et aux organismes de comprendre le fonctionnement et les retombées territoriales de l'initiative. Pour ce qui est de la mise en œuvre de l'initiative de ses processus de gouvernance, la direction et l'équipe de la Centrale se rencontrent hebdomadairement afin de partager leurs appréciations et participer à la conception de différentes politiques venant impacter leur environnement de travail (ressources humaines, équité, diversité et inclusion, conciliation travail/famille, etc.). De plus, un comité ressources humaines est responsable de la gestion des politiques dans son domaine et un comité de gestion des membres s'occupe de la sélection et de l'encadrement des nouveaux membres. Enfin, le bon fonctionnement de l'IEA repose sur deux autres comités : un pour la trésorerie et l'autre pour la révision et l'actualisation du modèle d'affaires. Ces quatre regroupements se rencontrent deux fois par mois pour trouver des solutions concertées aux défis et ambitions de la coopérative.

4.7 L'OUTAOUAIS

Afin de réaliser le portrait de la plateforme agricole de l'Ange-Gardien (PAAG), il était nécessaire contextualiser l'initiative dans son écosystème régional. Pour bonifier les entretiens semi-dirigés, nous avons eu recours aux informations présentes dans les quatre PDZA des MRC de l'Outaouais et dans le plan de développement de la zone et des activités agricoles de la Ville de Gatineau. Les portraits utilisés, quant à eux, dévoilent des informations pertinentes sur la relève agricole outaouaise et sur son industrie bioalimentaire. Enfin, pour consolider notre compréhension des enjeux vécus par sa relève agricole et les solutions envisagées, nous nous sommes penchés sur les diagnostics et les pistes d'action proposées dans le Portrait bioalimentaire de l'Outaouais et le Plan de développement bioalimentaire de l'Outaouais 2020-2025 (PDBO).

4.7.1 L'Outaouais et sa relève agricole

Au sens du modèle centre-périphérie, la région administrative de l'Outaouais est considérée comme étant, d'une part, une région périphérique aux grands centres urbains et, de l'autre, intermédiaire entre Montréal et l'Abitibi-Témiscamingue (Gauthier *et al.*, 2023 ; MAPAQ, 2021b). Au nord, elle partage ses frontières avec l'Abitibi-Témiscamingue. À l'est, elle est bordée par les Laurentides et, au sud comme à l'ouest, par l'Ontario. L'industrie bioalimentaire occupe 4% de son PIB régional, ce qui représente 15 500

emplois, la plupart œuvrant dans les secteurs de la restauration (44%) et du commerce de détail (38%) (MAPAQ, 2021h). De plus, l'agriculture récupère 50% des investissements totaux du bioalimentaire et ne produit que 12% du PIB de ce secteur, ce qui représente un ratio (investissement : PIB) marginalement plus élevé que dans les autres régions périphériques de la province. Les principales productions agricoles de l'Outaouais sont le lait (18%) et les céréales et oléagineux (17%) (*ibid.*). En 2023, elle compte 78 entreprises certifiées biologique, dont 60 en productions végétales (Portail Bio Québec, 2024). D'ailleurs, la MRC des Collines-de-l'Outaouais reconnaît la contribution importante de la PAAG dans la forte concentration d'entreprises agricoles biologiques sur son territoire (MRC des Collines-de-l'Outaouais, 2019).

Depuis 2011, l'Outaouais attire 2% de la relève agricole qui s'établit au Québec, la plaçant à l'avant-dernier rang juste devant la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeline²⁹ (MAPAQ, 2021b). Par contre, la région se démarque de l'ensemble du Québec avec le plus haut taux d'installation par démarrage, ce dernier s'élevant à 69% (*ibid.*). Ce chiffre représente une augmentation de 14% par rapport au recensement de 2016. En parallèle, l'Outaouais compte les plus bas taux d'installations par transferts (familiaux ou non apparentés). En date de janvier 2024, le nombre de formations en production agricole offertes sur son territoire se limite à quatre programmes, soit deux attestations d'étude collégiales à Campbell's Bay (gestion et technologies d'entreprise agricole et gestion du bétail³⁰) et deux formations professionnelles à Papineauville (productions horticole et animale). De plus, notons que l'offre de formation est bonifiée par deux diplômes d'études collégiales de l'Ontario au Collège La Cité, situé à Ottawa (production animale et grandes cultures ainsi que production de fruits et légumes). Parmi les difficultés qui doivent être surmontées par les aspirants agriculteurs et la relève agricole de l'Outaouais, on compte une présence importante de terres en friche ou de lots peu entretenus, le vieillissement de la population agricole, les règlementations transfrontalières pouvant freiner la commercialisation de certaines productions vers le marché ontarien, la forte pression urbaine exercée par l'influence métropolitaine de Gatineau-Ottawa, l'accaparement des terres agricoles par des non-agriculteurs et les fortes disparités intrarégionales entre le noyau urbain (Gatineau), périurbain (MRC Les Collines-de-l'Outaouais) et les MRC rurales (Pontiac, La Vallée-de-la-Gatineau, Papineau) (Gauthier *et al.*, 2023 ; MRC de la Vallée-de-la-Gatineau, 2023 ; MRC de Papineau, 2017 ; MRC de Pontiac, 2014 ; MRC des Collines-de-l'Outaouais, 2019). Effectivement, en date

²⁹ Les régions de la Côte-Nord et du Nord-du-Québec sont respectivement regroupées à la Capitale-Nationale et l'Abitibi-Témiscamingue.

³⁰ Ces programmes sont desservis par le CÉGEP Heritage et sont offerts exclusivement en anglais.

des dernières analyses de l'Institut de la statistique du Québec portant sur l'indice de vitalité économique (IVÉ) des localités québécoises, les MRC de la Vallée-de-la-Gatineau et de Pontiac se classent au dernier quintile alors que la Ville de Gatineau et la MRC Les Collines-de-l'Outaouais figurent dans le premier (ISQ, 2020). Notons que certaines enveloppes budgétaires gouvernementales, comme celles octroyées dans le cadre du programme Fonds régions et ruralité, sont réparties à l'aide de l'IVÉ. Le caractère dévitalisé de certaines des MRC rurales de l'Outaouais peut alors être perçu comme une opportunité pour la mise en œuvre de projets régionaux structurants, comme l'implantation d'un réseau de plateformes agricoles aidant à l'établissement de la relève et promouvant l'occupation et le dynamisme du territoire agricole.

C'est donc face à ce bilan et devant le succès de la PAAG que les MRC de l'Outaouais et la Ville de Gatineau ont orientés leurs actions vers un accompagnement adapté aux besoins des entrepreneurs et aux spécificités territoriales afin de rendre plus attrayant ses divers territoires auprès de la relève agricole. La mise en œuvre du réseau de plateformes similaires à celle de l'Ange-Gardien est le fruit du PDBO, ce dernier étant porté par la Table agroalimentaire de l'Outaouais (TAO). Sa version initiale a été portée de 2013 à 2018 puis reconduite de 2020 à 2025. La démarche consistait à établir un diagnostic et un plan d'action dans le but de « faire écho aux préoccupations et aux priorités du secteur bioalimentaire » régional (TAO, 2021). Par la suite, l'Entente sectorielle de développement du secteur bioalimentaire de l'Outaouais (ESBO) – signée par l'ensemble des MRC de l'Outaouais, la Ville de Gatineau, cinq ministères régionaux (MAMH, MAPAQ, MEIE, MESS, MSSS), Tourisme Outaouais, l'UPA Outaouais-Laurentides et la TAO – mobilise les enjeux soulevés dans le PDBO 2020-2025 pour identifier et soutenir financièrement la réalisation de projets régionaux structurants. Parmi ceux-ci, on y retrouve l'adhésion de l'ensemble des territoires au service d'accompagnement L'ARTERRE, la création d'un agent d'attraction et d'établissement agricole, un conseiller à la commercialisation et, enfin, la mise en place du réseau d'incubateurs agricoles de l'Outaouais dont la PAAG fait partie.

4.7.2 La plateforme agricole de L'Ange-Gardien

La plateforme agricole de l'Ange-Gardien est, au sens entendu par le CISA, l'un des plus anciens incubateurs d'entreprises agricoles au Québec toujours en activité. Depuis 2010, la PAAG accueille des aspirants agriculteurs en production maraîchère biologique et a propulsé l'établissement de 18 entreprises. Depuis, l'initiative est à ce jour contingentée, ce qui a poussé l'organisme porteur – le Centre de recherche et développement technologique agricole de l'Outaouais (CREDÉTAO) – et ses partenaires à étendre l'offre d'accompagnement à l'échelle de la région. Cette plus récente initiative, toujours coordonnée par le

CREDÉTAO et chapeauté financièrement par les partenaires de l'ESBO, se nomme RésOterres et implique la mise en place de trois autres IEA complémentaires avec des thématiques choisies à partir des priorités territoriales des MRC : les petits fruits dans la MRC de la Vallée-de-la-Gatineau, l'agroforesterie et la mycologie dans la MRC de Papineau et les productions animales dans la MRC de Pontiac. Les IEA du RésOterres³¹ sont tous des incubateurs de type mixte; leur offre de service comprend à la fois des services physiques (location de parcelle, équipement, infrastructures) et virtuels (maillage avec producteurs, événements, mentorat, formations spécialisées et sur mesure, accompagnement pour plan d'affaires, aide à la mise en marché) (CREDÉTAO, 2023). Alors que la majorité des services physiques sont dispensés par l'organisme porteur, d'autres, comme l'accompagnement pour la rédaction du plan d'affaires ou l'aide à la mise en marché, sont offerts par des organismes partenaires (MRC, TAO, réseau Agriconseils de l'Outaouais, etc.). La durée du parcours d'incubation prévu pour l'incubateur à l'Ange-Gardien est de cinq ans. Toutefois, considérant le fait que l'accès à la terre est un parcours parsemé d'embûches, les aspirants ont droit à une demande de dérogation d'une année supplémentaire à chaque année subséquente à la cinquième. La requête est ensuite évaluée par le CREDÉTAO selon différents critères adoptés par le CA, allant de la préparation professionnelle du candidat à son comportement au sein de l'incubateur (coopération avec les autres incubés et la coordination de l'organisme, respect des règles établies, etc.). Tout comme les autres incubateurs du RésOterres, la PAAG offre plusieurs services physiques, notamment : des parcelles drainées, des serres chauffées, des tunnels, une chambre froide, une aire de lavage pour les aliments, des machineries agricoles et une certification biologique. Étant à pleine capacité depuis plusieurs années, l'IEA de l'Ange-Gardien priorise les candidats les mieux préparés. Ces derniers sont choisis par un comité de sélection et selon la qualité de leur dossier préparatoire (formation préalable à l'incubation, plan d'affaires avec prévisions budgétaires) et leur capacité à répondre aux limites structurelles de l'IEA (autonomie, coopération, etc.). Tout de même, et ce afin d'accueillir davantage d'entrepreneurs, un projet d'expansion est prévu sur un terre agricole municipale située à proximité du site principal.

Le financement et la gouvernance du RésOterres repose sur la participation d'une panoplie de partenaires locaux et régionaux. Cette dernière se concrétise en tant que concertation régionale partagée entre les partenaires financiers de l'ESBO. Cette entente définit les montants alloués et les responsabilités de chacun des signataires. Au-delà de leur participation financière, certains membres de l'ESBO sont aussi membres du CA du CREDÉTAO. Le CA compte parmi les regroupements décisionnels et imputables de la

³¹ En date de mars 2024, la PAAG est le seul incubateur en activité. Le lancement des trois autres IEA est prévu à l'été 2024.

structure de gouvernance. Les autres individus ayant une implication similaire jouent les rôles de coordination et de direction au sein du CREDÉTAO. Se rencontrant trois fois par an, chaque incubateur du réseau possède un comité avisier (non imputable) dans le but de préserver l'implication des partenaires, veillé au maintien de la mission globale et à l'atteinte des objectifs fixés pour chacun des sites. Ils sont composés de bailleurs de fonds, de producteurs et d'élus locaux. Chaque plateforme possède aussi son comité technique, incluant des agents de projets et des partenaires externes spécialisés pour chaque type de production. En somme, les finalités de la PAAG, tout comme celles du RésOterres, ne se limitent pas à l'établissement de la relève agricole. Au-delà d'atteindre cet objectif, les incubateurs d'entreprises agricoles de l'Outaouais ont pour but d'améliorer la vitalité et le caractère dynamique des territoires en mettant des services (accompagnement, formations, machineries) à la disposition des entrepreneurs déjà en activité dans ses différentes MRC.

4.8 LE SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN

Le portrait de cette région a été réalisé à l'aide d'une analyse documentaire traitant les données de la relève agricole du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Afin de contextualiser l'initiative dans les caractéristiques et la trajectoire de son territoire, divers documents ont aussi été considéré, notamment le *Plan stratégique visant l'augmentation de l'autonomie alimentaire régionale 2021-2026* (ci-après *Plan stratégique 2021-2026*), le profil régional de l'industrie bioalimentaire et les PDZA de la MRC du Fjord-du-Saguenay et de la Ville de Saguenay.

4.8.1 Le Saguenay-Lac-Saint-Jean et sa relève agricole

L'étude de cas multiples se termine par la présentation de l'initiative SOLIDAR, situé sur un territoire qui se différencie des autres par des spécificités climatiques et géographiques propres à l'environnement boréal. Au même titre que l'Outaouais et le Bas-Saint-Laurent, le Saguenay-Lac-Saint-Jean compte parmi les régions périphériques de la province (MAPAQ, 2021b). Composé de cinq MRC, la région se situe sur la rive nord du fleuve Saint-Laurent et est entouré, au sud, par les régions de la Capitale-Nationale et de la Mauricie, au nord, par le Nord-du-Québec et, à l'est, par la Côte-Nord. Son industrie bioalimentaire occupe 6% du PIB régional, ce qui équivaut à 15 100 emplois. Près du deux tiers de cette charge se retrouve dans les secteurs de la restauration (32%) et du commerce de détail (32%) (MAPAQ, 2021i). Ajoutons que 73% des investissements bioalimentaires sont octroyées au secteur agricole et que ce dernier occupe une part de 35% du PIB produit, représentant presque le double des moyennes provenant des régions à l'étude (*ibid.*). Les principales productions agricoles régionales sont le lait (40%), les légumes (11%) et les fruits

(10%) (*ibid.*). En date d'avril 2024, elle compte plus de 241 entreprises certifiées biologique, dont 207 en productions végétales et 12 en récoltes sauvages (Portail Bio Québec, 2024). La région se retrouve au premier rang provincial en termes de superficies de cultures et de pâturages sous régie biologique (MAPAQ, 2021i).

Depuis 2011, 4% de la relève agricole québécoise s'établie au Saguenay-Lac-Saint-Jean (MAPAQ, 2021b). Contrairement à l'Outaouais, l'établissement par transfert familial prédomine sur les autres modes. Tout de même, entre 2011 et 2021, on note une augmentation des transferts non apparenté (6% à 10%) et des démarrages (33% à 35%) au profit des transferts familiaux (61% à 55%) (*ibid.*). Les formations offertes par la région se retrouvent dans divers établissements d'enseignement, notamment au Collège d'Alma (gestion et technologies d'entreprise agricole et exploitation d'un verger nordique, et exploitation d'une entreprise agricole) et au Centre de formation professionnelle Alma (horticulture et jardinerie ainsi que production animale). Comme c'est aussi le cas dans les autres régions administratives, le SLSJ jouit d'une panoplie de formations en ligne, notamment à travers le portail U+ de l'UPA et les cégep et l'Université Laval. D'autres organismes, comme la coopérative Nutrinor, le créneau d'excellent AgroBoréal et la Table agroalimentaire Saguenay-Lac-Saint-Jean offrent des services d'accompagnement visant à soutenir l'établissement de la relève agricole sur le territoire. Parmi les défis devant être surmontés par ces nouveaux entrepreneurs, on y compte les perturbations climatiques (et ses limites), l'éloignement des marchés, la hausse des coûts (tant pour les intrants agricoles que le coût de la vie en général), l'accès et le prix des terres agricoles, le manque d'insectes pollinisateurs, et le manque de main-d'œuvre (Borée, 2021 ; MAPAQ, 2021i ; MRC du Fjord-du-Saguenay, 2015). C'est entre autres devant ces constats que les partenaires bioalimentaires de la région se sont concertés pour initier la démarche visant l'augmentation de l'autonomie alimentaire régionale.

D'ailleurs, dans la vision du PDZA de la MRC du Fjord-du-Saguenay et dans le diagnostic de celui de la Ville de Saguenay, l'entrepreneuriat agricole et les enjeux relatifs à l'établissement de la relève sont nommés comme étant des actions prioritaires (MRC du Fjord-du-Saguenay, 2015 ; Ville de Saguenay, 2018). Pour ces deux territoires, la tendance de la population vers l'achat de produits biologiques et l'émergence de nouveaux créneaux sont manifestes de la transformation du secteur et de la nécessité d'ajuster les services aux besoins changeants de la relève.

4.8.2 La Plateforme bioalimentaire SOLIDAR

En plus d’offrir un service d’aide à l’entrepreneuriat, la Plateforme bioalimentaire SOLIDAR vient aussi contribuer à soutenir la lutte contre l’insécurité alimentaire à travers l’implantation des jardins de solidarité, produisant des légumes pour la banque alimentaire Moisson Saguenay-Lac-Saint-Jean. SOLIDAR est un OBNL d’incubation agricole en activité depuis 2019. C’est un IEA de type mixte, offrant à la fois des services physiques (parcelle de terre, équipements, infrastructures, espace de lavage, irrigation, régie biologique) et un accompagnement virtuel (rencontres agronomiques et entrepreneuriales individuelles, réseautage) (SOLIDAR, 2024). Bien que la durée du parcours soit présentement fixée à 5 ans, le CA de l’organisme remet cette modalité en question considérant les difficultés à trouver une terre qui convient aux besoins des aspirants agriculteurs et le fait que seulement six des trente hectares étaient en location en 2023. Comme la PAAG en Outaouais, la plateforme SOLIDAR est un IEA périurbain, à l’est de la Ville de Saguenay. Bien que la formation et l’expérience du candidat soit pris en considération lors de son application à l’incubateur, la plateforme accepte une grande variété d’aspirants ayant une préparation minimale (c’est-à-dire la régie envisagée, la stratégie de mise en marché, la gestion de l’organisation et des ressources humaines etc.). Comme l’ensemble des IEA présentés dans cette recherche, SOLIDAR offre un espace pour des entreprises viables ou en voie de l’être. Ses jardins de solidarité offrent tout de même un espace de croissance à d’autres types de projets, par exemple à envergure communautaire ou pour de la « micro-incubation » pouvant mener vers l’incubation complète.

La gestion de l’organisme repose sur un CA diversifié, composé de représentant municipaux, de Promotion Saguenay, de Desjardins, d’organismes agronomiques et bioalimentaires (UPA, Agrinova, Nutrinor et AgroBoréal), d’un producteur agricole, d’acteurs provenant d’institutions d’enseignement, et de fonctionnaires régionaux. Les partenaires financiers, engagés annuellement pendant une période de cinq ans, sont sensiblement les mêmes que ceux présents sur le CA. Alors que ce regroupement facilite et oriente les décisions en lien à la pérennité et la vision de l’organisme, le comité exécutif et la coordination s’occupent des tâches administratives. De plus, l’IEA se dote d’un comité de sélection – sélectionné par le CA – s’occupant des candidatures et de l’accueil des nouveaux incubés. SOLIDAR accueille aussi les activités du Centre de services scolaire des Rives-du-Saguenay et du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean, éduquant les enfants et faisant la promotion de la sécurité alimentaire. Enfin, l’OBNL peut compter sur la participation active de nombreux bénévoles provenant de la communauté et du Centre de formation général aux adultes.

Ce chapitre avait l'objectif d'enraciner les initiatives dans leur territoire. Pour y parvenir, nous nous sommes intéressés à un ensemble de données tant qualitatives que quantitatives. En guise de synthèse, voici les principales caractéristiques des incubateurs d'entreprises agricoles et des régions administratives à l'étude.

À partir des portraits statistiques du MAPAQ et de Statistique Canada, nous retenons d'abord la tendance à la hausse d'une relève qui privilégie l'établissement par voie de démarrage, et ce sur l'ensemble du territoire québécois. Cette réalité se couple au vieillissement d'une population agricole sans relève, imposant d'importantes inquiétudes quant à la capacité des territoires à assurer le renouvellement des générations. Ce fait nous mène à deux autres constats relatifs à l'accès aux terres. D'abord, plusieurs régions examinées font face à une augmentation du nombre de lots agricoles en location, ce qui freine le désir et la capacité d'investissement des producteurs-locataires. D'autre part, les territoires recensés assistent à un phénomène de concentration des terres arables, celles-ci se retrouvant graduellement en possession d'un nombre décroissant de propriétaires.

Quelques faits ressortant de la présentation des incubateurs méritent aussi un soulignement. Tout d'abord, bien que les contextes diffèrent d'une région à l'autre, ils se recoupent tous sous l'un ou plusieurs des constats précédemment énumérés. Face à cette conjoncture – et avec toutes les nuances propres à chaque contexte – le développement d'un incubateur d'entreprises agricoles est une solution territoriale prometteuse aux yeux des acteurs. Quant à l'organisation en amont du déploiement de telles initiatives, soulignons l'importance des exercices de planification stratégique comme les PDZA et les ententes sectorielles bioalimentaires régionales. Les diagnostics qui ressortent de ces regroupements offrent la chance aux territoires de réfléchir à des solutions pouvant répondre à leur situation particulière.

Maintenant que les initiatives ont été valorisées selon leurs caractéristiques et contextes respectifs, nous pouvons utiliser ces assises pour explorer en détail certains constats transversaux. En plus d'examiner les points communs des cas à l'étude, le prochain chapitre plonge dans les particularités constitutives propres à chaque initiative, soit lors de leur conception, de leur mise en œuvre et de leur appropriation par les parties prenantes.

CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Les résultats du présent chapitre sont le fruit d'une analyse de contenu croisant les résultats des entretiens semi-dirigés aux résultats de la recherche documentaire (chapitre 4) (Beaud et Weber, 2010 ; Campenhoudt et Quivy, 2011). Rappelons qu'ils se manifestent en trois dimensions, chacune représentant une phase distincte du développement d'un instrument d'action publique (Belley et Saint-Pierre, 2017 ; Dushina *et al.*, 2015 ; Lascoumes et Simard, 2011). Ensuite, les dimensions se divisent chacune en deux sous-dimensions. Les sous-dimensions sont enfin subdivisées en fonction du nombre d'indicateurs à traiter. Chaque dimension est associée à une section du chapitre d'analyse (voir les sections 5.1, 5.2 et 5.3). Ces dernières débutent par une introduction qui détaille la phase en question ainsi que ses indicateurs. Cet avant-propos permet de justifier brièvement le contenu de la section à partir des références du cadre conceptuel (chapitre 2). Ces notions théoriques seront davantage explorées au chapitre 6 où ils feront l'objet d'une discussion approfondie à l'aide des résultats obtenus lors de la collecte de données. Finalement, nous résumons les apprentissages à la fin de chaque section. Avant de débiter l'analyse, il est important de garder à l'esprit que dix des onze entretiens ont été effectués auprès de concepteurs de projet ou d'un membre de la direction des organismes porteur. Possédant un accès privilégié au développement de l'initiative, ces individus ont la capacité d'offrir une perspective nuancée des actions entreprises par les parties prenantes lors des trois phases de l'instrument. Malgré cet avantage, leur apport reste subjectif et est fortement influencé par leur expérience au sein de l'organisme. En effet, l'analyse croisée des résultats présage un rapport entre le temps à l'emploi des participants au sein de leur organisme et leur capacité à décrire précisément l'articulation des dynamiques d'action publique qui gravitent autour de l'IEA. Dans un même ordre d'idée, ce facteur d'ancienneté concerne l'incubateur en soi, dans le sens qu'il est impossible pour les individus interviewés de projeter l'initiative au-delà des expériences vécues, limitant ainsi leur aptitude à discuter de certains sujets avec recul. Dit autrement, cela signifie que les données ont été largement influencées par l'expérience des intervenants et l'ancienneté des initiatives. C'est entre autres pourquoi – et afin de limiter la polarisation des résultats – nous avons écarté de l'échantillonnage les incubateurs étant actifs depuis moins de deux ans.

« Dans trois ans, t'sais quand on va être au bout de la troisième cohorte, je suis sûr que le son de cloche de ce qu'on discute serait complètement différent. Là on est comme, pas en lune de miel, mais quasiment » (P1).

5.1 PHASE DE CONCEPTION

L'analyse de cette première dimension intègre l'ensemble des composantes (endogènes et exogènes) ayant influencé les choix des acteurs lors de la conception de l'incubateur d'entreprises agricoles. Ressors d'abord de cette étude une compréhension claire des motivations et des intentions de départ véhiculées par les parties prenantes (Dushina *et al.*, 2015). Celles-ci ont une influence directe sur les objectifs et les effets attendus de l'instrument. À leur tour, ces objectifs ont un impact sur un ensemble de stratagèmes propre à sa gestion, comme le choix du public cible et les moyens de promotion employés pour l'atteindre. De plus, cette étape de l'analyse accorde un intérêt particulier aux espaces de concertation prévue par la planification collaborative de l'instrument (Gagnon et Gauthier, 2018 ; Gauthier et Simard, 2011b ; Proulx, 2008). Ce facteur repose sur l'idée qu'un incubateur, en tant qu'instrument d'action publique de type normatif et incitatif, est bel et bien doté de tels lieux favorisant les échanges. Cet élément oriente l'analyse sur le débat public puisqu'il la concentre autour de la nature et des effets de ces collaborations (Halpern *et al.*, 2014 ; Simard, 2021). Enfin, ce sont les objectifs, les stratégies de promotion, la sélection des candidats et les processus de collaboration de l'incubateur qui forment sa vision stratégique.

Cette vision est guidée par son contexte d'implantation – sa trajectoire territoriale – qui représente le second volet nécessaire à l'examen de la première phase. Dans l'analyse des instruments de l'action publique, cette trajectoire dynamique représente une trame narrative unique qui contextualise l'instrument, permettant ainsi une lecture sociologique de ce dernier (Chiasson et Gauthier, 2017). D'autre part, cet éclairage contextuel encourage une compréhension contrastée des cas à l'étude. La présente recherche compose la trajectoire territoriale à partir de deux indicateurs. Le premier se rapporte aux éléments déclencheurs, et plus précisément leur influence différenciée sur la création de l'incubateur (Belley et Saint-Pierre, 2017). Ce facteur cerne aussi les inspirations (s'il y a lieu) et les raisons expliquant son adoption par les acteurs impliqués dans sa conception (Halpern et Le Galès, 2011 ; Lascombes et Simard, 2011). Le second élément se rapporte au positionnement géographique des territoires à l'étude, ainsi qu'à leurs caractéristiques culturelles, politiques et économiques. Ces traits distinctifs permettent de regrouper les régions administratives québécoises en trois différentes zones : les régions métropolitaines, les régions périphériques et les régions intermédiaires, permettant une lecture nuancée faite à partir du modèle centre-périphérie pour classer avec plus de précision les régions à l'étude (Gauthier *et al.*, 2023). Plus encore, nous incluons, dans cette partie de l'analyse, les diagnostics territoriaux effectués lors des différents exercices de planification. De tels diagnostics peuvent s'effectuer dans le cadre de l'élaboration d'un plan régional, d'un plan de développement de la zone agricole ou d'un portrait de la relève. Ces

évaluations sont typiquement dressées par les concepteurs de l'initiative afin de soulever les forces et les faiblesses d'un territoire ainsi que les opportunités et menaces pouvant émaner de forces externes (Pinson, 2005). Ce faisant, il devient alors possible de saisir les intérêts partagés d'un territoire et de comprendre les ressemblances et divergences qui le lient ou l'isolent aux autres cas analysés (*ibid.*). De plus, la prise en compte de ces documents aligne l'analyse de l'instrument aux politiques publiques et aux outils de planification en vigueur. Bref, cet indicateur manifeste son importance de deux manières. D'abord, il consolide notre compréhension de l'émergence des incubateurs en les situant au sein de leur territoire respectif (Chiasson et Gauthier, 2017 ; Laidin et Berriet-Sollic, 2022). Ensuite, il devient une assise pour rendre compte de la suite des diagnostics et actions entreprises par les développeurs dans la reterritorialisation de l'agriculture (Desrosiers-Côté et Doyon, 2018 ; Doyon *et al.*, 2017 ; Simard, 2021).

En résumé, l'analyse de la phase de conception renvoie au contexte d'apparition ainsi qu'aux valeurs et idées promues par les acteurs impliqués dans le développement d'un instrument d'action publique (Belley et Saint-Pierre, 2017 ; Dushina *et al.*, 2015). La grille d'analyse proposée considère les différents indicateurs qui forgent la vision stratégique de l'instrument. Parmi ceux-ci, on y compte la compréhension des motivations initiales des parties prenantes, la clarification des objectifs de départ et les modalités en lien à la planification collaborative. Ensuite, deux indicateurs ont été développés en vue de comprendre le contexte d'implantation des incubateurs. Ensemble, ces éléments centrent l'analyse autour de la dynamique « construction-adaptation », soit l'étape première à l'analyse sociologique d'un instrument d'action publique (Lascoumes et Simard, 2011). C'est un cheminement initial qui, additionné à l'analyse des autres phases, sert de mesure afin d'éclaircir les écarts entre les prévisions de départ et les retombées réellement produites par l'instrument (Belley et Saint-Pierre, 2017).

5.1.1 Le contexte d'implantation

L'analyse de contenu commence par la mise en évidence des résultats en lien à l'implantation des incubateurs d'entreprises agricoles au sein de leur territoire respectif. Comme mentionné plus tôt, l'objectif de cette sous-dimension est de saisir dans quelle mesure les activités de la phase de conception de l'instrument s'accordent à la trajectoire territoriale qui la surplombe. Autrement dit, c'est une occasion d'observer de quelles manières certains facteurs territoriaux – comme la position géographique, les politiques publiques et les diagnostics – viennent influencer la phase initiale du développement des cas à l'étude.

Le premier objet d'analyse concerne les éléments déclencheurs, il se dédit donc à la compréhension des événements ayant mené les acteurs à choisir l'IEA comme étant l'instrument répondant à leurs besoins et aux enjeux du territoire. Pour l'ensemble des cas, le développement d'un IEA renvoie à des constats relatifs à la vitalité et à l'occupation du territoire agricole ainsi qu'à l'attraction de la relève agricole. Nous revenons plus en détail sur les objectifs des initiatives dans la prochaine sous-section. Au-delà des enjeux d'ordre territorial, ces défis ont un impact direct sur l'entrepreneuriat agricole, plus spécifiquement auprès des aspirants agriculteurs et membres de la relève agricole. Comme l'indique l'un des répondants :

« Je pense que pour un projet collectif régional c'est hyper important [...] de comprendre l'enjeu dans lequel le projet s'insère : celui de la relève agricole. [...] Pas juste [sur notre territoire], les enjeux de la relève au sens large » (P1).

Le dernier chapitre a offert un éclairage sur l'émergence de ces constats, comme quoi ils sont le fruit de diagnostics territoriaux élaborés dans le cadre d'exercices de planification stratégique (PDZA, plans régionaux, stratégies de développement). De plus, certains incubateurs ont vu le jour à la suite de recommandations provenant de divers acteurs déjà en fonction dans l'écosystème bioalimentaire de leur territoire (P1; P2; P9; P10). Cette situation s'applique entre autres au cas du RésOterres, le réseau régional de plateformes agricoles de l'Outaouais, fondé en partie face aux signalements des agents de développement agricole des MRC rurales désirant imiter le succès de la Plateforme agricole de l'Ange-Gardien (PAAG) au sein leur territoire (P9, P10).

Les facteurs justifiant le choix des organismes porteurs des initiatives d'incubation font preuve d'une certaine hétérogénéité, bien que ces derniers aient souvent été choisis pour la compatibilité de leur mission aux retombées envisagées pour l'incubateur. Par exemple, dans la région de la Capitale-Nationale, l'Université Laval a été déterminée comme mandataire du Camp d'entraînement agricole par la Stratégie de développement des activités agricoles et agroalimentaires 2017-2025, ce en partie grâce à sa mission en lien au « service à la collectivité », mais aussi pour son expertise dans la compréhension des besoins de la relève agricole (P3). En Estrie, la mise sur pied de l'incubateur du CIARC était plutôt le résultat du travail d'un agent de développement agricole, cela il y a déjà près de vingt ans (P5). Rappelons-le, le CIARC est issu d'une initiative collective, à la suite de l'achat d'une terre par des producteurs laitiers en 1990. D'autres organismes offrant un service d'incubation, comme SOLIDAR au Saguenay-Lac-Saint-Jean, Les Terres du Possible en Mauricie, La Centrale Agricole à Montréal et Cultur'Innov en Estrie, ont su profiter d'une trajectoire territoriale favorable à l'émergence et à la pérennité des initiatives (P6; P7; P8; P11).

D'abord, SOLIDAR prend la relève d'un organisme communautaire reconnue et jouit aujourd'hui de sa notoriété, aidant à la reconnaissance de leur offre de services auprès des partenaires (P11). À Montréal, La Centrale Agricole a su profiter d'un contexte foncier où des propriétaires immobiliers étaient prêts à s'entendre avec l'organisme porteur pour établir un contrat de location, entraînant une augmentation significative du nombre de pieds carrés disponibles pour les entreprises en sous-location (P8). Ensuite, Les Terres du Possible et Cultur'Innov se situent sur une FUSA, protégeant le fond de terre à perpétuité au bénéfice de la communauté et dans le respect des impératifs environnementaux (P6; P7). D'ailleurs, cet avantage leur garantit une utilisation du sol à long terme et protège la vocation agroécologique de ce dernier contre la spéculation foncière. Enfin, Cultur'Innov se situe dans une municipalité « solidaire » et manifestant « un environnement très à l'écoute » (P6). Ce fait a influencé sans doute leur sentiment d'appartenance au milieu :

« On est plus qu'une entreprise qui est sur leur territoire mais on fait partie de [notre territoire], pour eux [l'écosystème local] on est important » (P6).

De façon similaire, les cas de l'Outaouais et du Bas-Saint-Laurent ont su profiter d'un environnement organisationnel dynamique lors de la mise en place de leurs initiatives. Tout au long de ce chapitre, nous développerons davantage sur les similarités présentes entre le RésOterres en Outaouais et Le Gerموir au Bas-Saint-Laurent. Pour l'instant, mentionnons que les initiatives entretiennent des liens étroits avec leur Table de concertation bioalimentaire respective. Dans le cas du Gerموir, la TCBSL s'est vu désigner le mandat de porter l'initiative à la suite d'une démarche initiale entreprise par la direction régionale du MAPAQ en 2017. À l'ouest de la province, le CREDÉTAO – organisation-sœur de la Table agroalimentaire de l'Outaouais (TAO) – gère la Plateforme agricole de l'Ange-Gardien et, plus récemment, le RésOterres.

Un point qui regroupe l'ensemble des organismes porteurs à l'étude concerne la polyvalence des services offerts aux jeunes entrepreneurs agricoles. En effet, avant même d'avoir pris en charge leur incubateur, ces organismes offraient tous des activités complémentaires à l'incubation agricole (mentorat, jumelage, formations, recherche, etc.). Les participants ont aussi énoncé quelques constats se rattachant aux inspirations derrière la conception de leur modèle. Un répondant représentant la PAAG a fait mention de l'*Intervale Center*³², de l'Incubateur d'Entreprises Agroalimentaires de Mirabel et de la Ferme Bord-du-Lac (P10). De son côté, Le Gerموir s'est initialement inspiré de certaines initiatives françaises et de la PAAG,

³² Situé à Burlington, dans l'État du Vermont. Le volet incubation de l'organisme était en activité de 1990 à 2018.

suivant une visite de la direction bas-laurentienne du MAPAQ en 2017 (P1). À son tour, le répondant du Camp d'entraînement agricole a mentionné s'être inspiré d'autres modèles d'incubation agricole, notamment celui du Bas-Saint-Laurent (P3). D'un point de vue plus général, l'ensemble des participants interviewés ont mentionné avoir effectué leurs recherches quant aux différentes initiatives existantes sur le territoire québécois et ailleurs dans le monde. Ce fait résonne particulièrement sur la capacité des initiatives à diffuser ses connaissances aux autres territoires. D'ailleurs, l'un des objectifs du Réseau Racines (le réseau d'incubateur agricole québécois) est de faciliter cette transmission via la mise sur pied d'une communauté de pratique et d'un guide de démarrage et de développement d'un IEA (Réseau Racines, 2024). Une analyse plus pointue concernant la diffusion et la transmission des informations d'un territoire à l'autre sera conduite dans la section traitant des retombées de l'instrument (5.3.1).

« Une des forces [régionale] c'est qu'on mise sur les organismes pis les services existants, [...] notre but c'est pas de recréer quelque chose donc si l'entreprise est déjà en contact avec un conseiller au MAPAQ ou une SADC, on va poursuivre cette relation-là » (P2).

Le second élément du contexte d'implantation concerne le positionnement géographique de l'initiative et vient bonifier les présentations du dernier chapitre grâce à une analyse croisée des caractéristiques économiques, culturelles et politiques qui composent les écosystèmes bioalimentaires régionaux. En premier lieu, nous avons regroupé les régions à l'étude en fonction du découpage territorial proposé par le MAPAQ dans son plus récent portrait de la relève agricole. Dans cette enquête, les 17 régions de la province ont été divisées selon le dualisme centre-périphérie (MAPAQ, 2021b). Le tableau 5.1 reprend les données du dernier chapitre pour résumer la classification géographique des cas à l'étude.

Tableau 5.1 : Classification géographique initiale des cas à l'étude (MAPAQ, 2021b)

Zone	Région administrative	Initiative
Centrale	Capitale-Nationale	Camp d'entraînement agricole
	Chaudière-Appalaches	L'Atelier agricole
	Estrie	Incubateur biologique du CIARC
	Mauricie	Les Terres du Possible
Montréal	La Centrale agricole	
Périphérique	Bas-Saint-Laurent	Le Gerموir, parcours d'incubation
	Outaouais	La Plateforme agricole de l'Ange-Gardien
	Saguenay-Lac-Saint-Jean	La Plateforme bioalimentaire boréale SOLIDAR

Dans le cadre d'un mémoire en développement territorial, cette vision diptyque offre une piste qui mérite d'être examinée davantage. Pour ce faire, nous avons repris la méthode proposée par Dupuis et *al.* (2020), qui regroupe les régions administratives québécoises en trois zones plutôt que deux (métropolitaine, intermédiaire et périphérique). Celles-ci sont déterminées à partir de la densité démographique, des dynamiques urbaines et rurales, de la disponibilité des services, de la diversification des activités économiques et de la localisation géographique de chaque territoire. Le tableau 5.2 représente la distribution des initiatives d'incubation à partir de cette nouvelle perspective.

Tableau 5.2 : Révision de la classification géographique (Dupuis et al., 2020)

Zone	Région administrative	Initiative
Métropolitaine	Montréal	La Centrale agricole
Intermédiaire	Capitale-Nationale	Camp d'entraînement agricole
	Chaudière-Appalaches	L'Atelier agricole
	Estrie	Incubateur biologique du CIARC
	Mauricie	Les Terres du Possible
	Outaouais	La Plateforme agricole de l'Ange-Gardien
Saguenay-Lac-Saint-Jean	La Plateforme bioalimentaire boréale SOLIDAR	
Périphérique	Bas-Saint-Laurent	Le Gerموir, parcours d'incubation

Dans le tableau 5.2, les régions en zone métropolitaine se démarquent par leurs nombreuses liaisons routières, maritimes, aériennes et ferroviaires; par une population nombreuse et dense; par des secteurs économiques diversifiés et par un accès à un ensemble de services spécialisés. D'un point de vue géographique, ces territoires sont situés au sud de la province et sont à proximité de l'Ontario et des États-Unis. Ensuite, les régions intermédiaires sont d'une densité démographique moyenne et ont aussi accès aux axes principaux de transport (routier, ferroviaire ou maritime). Elles manifestent un important secteur manufacturier et une cohabitation des territoires urbains et ruraux. Pour leur part, les régions périphériques ont une population limitée et, en comparaison aux autres zones, l'occupation du territoire y est considérablement plus éparse. Leurs activités économiques principales sont axées sur l'exploitation des ressources naturelles et elles sont majoritairement situées aux extrémités est, nord et ouest du Québec. À partir des traits distinctifs associés à chacune des régions, il nous est maintenant possible d'examiner les similitudes et les divergences qui entrent en jeu dans la phase de conception des incubateurs. Plus encore, nous allons interpréter et croiser les dynamiques internes des régions à partir de ces mêmes éléments afin de nuancer davantage le classement révisé. L'analyse des différents contextes d'implantation se complète à l'aide des diagnostics territoriaux, permettant d'éclaircir les manières dont les incubateurs d'entreprises agricoles s'arriment aux politiques de développement régional.

Débutons cette analyse par un cas en apparence distinct des autres; celui de La Centrale agricole. Située au cœur de la métropole montréalaise, la coopérative représente le seul incubateur à l'étude qui dirige son accompagnement auprès des entreprises pratiquant l'agriculture urbaine. Les enjeux potentiels et les objectifs de la coopérative diffèrent des autres, notamment dus au fait qu'elle repose sur un contexte urbain favorable à la location de bâtiments pour la pratique de l'agriculture (P8). La Centrale agricole répond à divers besoins élaborés dans le *Plan d'action métropolitain de mise en valeur du territoire et des activités agricoles 2016-2020*, dont ceux en lien à la diversification des entreprises du secteur bioalimentaire et à la reconnaissance de la multifonctionnalité de l'agriculture en zone urbaine et périurbaine (CMM, 2016a). Elle s'inscrit dans un territoire reconnu pour sa présence de chantiers à nature collective dans la zone agricole permanente (CMM, 2015). On pense d'ailleurs à l'ancien incubateur d'entreprises agricoles la Ferme Bord-Du-Lac, situé dans l'arrondissement L'Île-Bizard-Sainte-Genève. Les démarches de création de la Centrale ont débuté en 2018 grâce aux efforts conjoints de deux organismes spécialisés en agriculture urbaine : Le Laboratoire sur l'agriculture urbaine et le Carrefour de recherche, d'expertise et de transfert en agriculture urbaine (P8). Bien que la conception de cette initiative se contextualise au sein d'une population dense et d'une économie diversifiée, elle a su profiter, comme

d'autres incubateurs, d'un vent d'aller provenant des constats et objectifs faits dans les PDZA régionaux et dans divers exercices de planification, comme le *Plan métropolitain d'aménagement et de développement*. En fait, l'ensemble des incubateurs examinés dans ce mémoire ont vu le jour au sein d'un contexte territorial ayant préalablement démontré le besoin d'une telle initiative sur son territoire. Nous poursuivons l'analyse des ressemblances et divergences en lien aux objectifs des cas dans la sous-section suivante (5.1.2).

Une autre caractéristique commune dégagée de la recherche documentaire concerne la forte pression urbaine exercée sur la zone agricole permanente des régions de l'Outaouais, de Montréal et de la Capitale-Nationale (CMM, 2016a ; Ville de Gatineau, 2018 ; Ville de Lévis, 2016). Ce point révèle un enjeu propre à l'un des traits distinctifs des régions intermédiaires, soit celui de la cohabitation des territoires urbains et ruraux. L'effet de cette proximité sur les objectifs et la pérennité des incubateurs d'entreprises agricoles est à nuancer, considérant que la proximité à la ville devient un bénéfice pour les jeunes agriculteurs qui reposent sur un second emploi ou étant aux études lors du démarrage de leur entreprise. C'est entre autres le cas pour plusieurs incubés de la PAAG, mais aussi pour ceux de la Centrale agricole, de SOLIDAR et du Camp d'entraînement agricole (P3; P8; P9; P10; P11).

« Je trouve que c'est un bel outil pour la mise en place d'entreprises agricoles. C'est une manière aussi de bien entourer les aspirants agriculteurs. [...] Il y a plein de nouveaux défis qu'on n'avait pas voilà 10 ans en agriculture donc je trouve que c'est une belle porte [d'entrée] pour un incubé de faire ses essais. Savoir s'il aime ça, connaître ses forces et faiblesses et les intervenants du milieu » (P4).

Dans d'autres régions où la production agricole domine encore le paysage, les enjeux se concentrent plutôt autour du manque de relève, de la concentration des fermes et de l'accaparement des terres par la population non agricole (P1; P5). D'un côté, les fermes se démantèlent faute de relève et de préparation à la retraite; de l'autre, la vente des terres se concentre aux mains de plus gros producteurs ou d'investisseurs fonciers aptes à croître leurs activités. C'est dans un contexte semblable que se retrouve l'incubateur du CIARC, à Coaticook, désirant revoir ses principales fonctions pour miser davantage sur le repreneuriat (P5). Dans le même ordre d'idée, la MRC a d'ailleurs cessé d'offrir le soutien au travail autonome pour les entrepreneurs souhaitant se lancer dans les productions maraîchères (P5).

De ce classement par zone émane un autre constat intéressant à la compréhension de la phase de conception d'un incubateur : les traits distinctifs des différents types de zones ne sont pas mutuellement

exclusifs. Par exemple, l'Outaouais possède à la fois des MRC rurales (Pontiac, Vallée-de-la-Gatineau et Papineau) et un bassin urbain et périurbain sous l'influence métropolitaine d'Ottawa (Collines-de-l'Outaouais et Gatineau) (Gauthier *et al.*, 2023). Lors de la conception du RésOterres, les MRC ont effectivement été invitées à réfléchir à leur offre de services en fonction de leurs spécificités territoriales (localisation, besoins, historicité) (P9, P10). Un phénomène similaire se présente aussi au Bas-Saint-Laurent, où les MRC bas-laurentiennes se complètent dans leur offre de services et accompagnent des entreprises agricoles qui entrent en symbiose avec leurs objectifs territoriaux (P1, P2). Cette similarité entre le RésOterres et Le Gerموir s'explique partiellement par la structure similaire des deux initiatives; plusieurs incubateurs locaux sont mis en réseau sous la direction d'un organisme à portée régionale. Cette conjoncture est aussi responsable d'autres retombées qui seront examinées tout au long de ce chapitre.

En résumé, bien que les éléments déclencheurs expliquant l'émergence d'un IEA divergent d'un cas à l'autre, la somme de ces derniers fait preuve d'une certaine homogénéité à l'échelle de la province. Effectivement, il semble que l'occupation dynamique du territoire agricole et le taux de renouvellement des exploitations soient au cœur des constats observés. De plus, les résultats de l'entretien nous ont permis de mettre la lumière sur certaines tendances liées à la sélection des organismes porteurs. Nous retenons que plusieurs ont été déterminés stratégiquement par l'écosystème bioalimentaire régional en place, ce à partir de leur capacité anticipée à répondre de manière efficace aux objectifs de l'instrument choisi (P1; P2; P3; P9; P10). Autrement dit, l'enquête démontre que lorsque les porteurs sont choisis, ils le sont par leur compréhension exhaustive des spécificités territoriales. D'autres incubateurs, comme l'organisme à but non lucratif CIARC et ceux des coopératives Cultur'Innov et La Centrale agricole, émanent plutôt de projets à portée collective, en réponse à un besoin ou en réaction à des enjeux territoriaux (P5; P6; P8). Pour Les Terres du Possible, l'Atelier agricole et SOLIDAR, ce sont plutôt les organismes municipaux (MRC ou ville) qui ont pris en charge cette responsabilité (P4; P7; P11).

La classification par zone géographique s'avère être un outil intéressant pour comparer les similitudes et divergences géographiques, démographiques et économiques entre les cas. Entre autres, nous avons vu que bien que les traits distinctifs ne soient pas mutuellement exclusifs aux trois zones proposées, la méthodologie employée encourage la divulgation de nuances intrarégionales importantes pour comprendre la conception de certaines initiatives. Voyons maintenant à quels besoins et objectifs territoriaux répondent les IEA.

5.1.2 Les objectifs et les publics cibles

Le second indicateur traite des objectifs des incubateurs, leurs stratégies de promotion et de la sélection des candidats. À quels besoins et enjeux souhaitent-ils répondre en s’engageant dans ce processus? Avant de présenter les résultats provenant des entretiens, résumons brièvement les principaux objectifs tirés de l’analyse documentaire (chapitre 4). D’abord, la majorité des territoires à l’étude – notamment Montréal, la Capitale-Nationale, le Bas-Saint-Laurent, la Mauricie, la Chaudière-Appalaches, l’Outaouais et le Saguenay-Lac-Saint-Jean – présentent l’incubation agricole comme un outil ayant le potentiel de contrer diverses tendances en lien à la dévitalisation du territoire rural, à la déprise agricole et au manque de relève (CMM, 2016b ; Forum des élus, 2017 ; MAPAQ, 2021a ; MRC de Kamouraska, 2020 ; MRC de la Matanie, 2018 ; MRC de Montmagny, 2019 ; MRC de Pontiac, 2014 ; MRC de Témiscouata, 2020 ; MRC des Chenaux, 2014 ; MRC du Fjord-du-Saguenay, 2015). De plus, quelques territoires possédant un incubateur d’entreprises agricoles (ou étant situé à proximité) reconnaissent les retombées de ce type d’initiative en termes de diversification des pratiques agricoles et d’établissement de nouvelles entreprises (MRC de Papineau, 2017 ; MRC des Collines-de-l’Outaouais, 2019 ; Ville de Gatineau, 2018). Enfin, certaines MRC intermédiaires et périphériques misent sur des objectifs connexes à l’incubation dans le but d’encourager le démarrage de nouveaux projets entrepreneuriaux, tels que le soutien à la diversification des modes d’établissement (MRC de Kamouraska, 2020 ; MRC de la Vallée-de-la-Gatineau, 2023 ; MRC de Papineau, 2017 ; MRC de Pontiac, 2014 ; MRC de Rimouski-Neigette, 2016). Effectivement, la population moins dense de ces territoires peut être un facteur d’attraction pour les jeunes entrepreneurs en raison des prix de location et d’achat moins élevés que dans certaines régions intermédiaires et métropolitaines (MAPAQ, 2021b).

« La valeur des terres c’est un des principaux défis [pour l’établissement de la relève] à l’heure actuelle » (P5).

Les entretiens semi-dirigés ont offert des précisions quant aux objectifs mis en place par les incubateurs. L’élément le plus commun concerne l’attraction de la relève agricole (P1; P2; P7; P8; P9; P11). Effectivement, l’incubation agricole subventionne l’entrée en production et peut être un outil efficace pour attirer une relève qualifiée sur son territoire. Au-delà de la perspective financière, les incubateurs et les organismes porteurs agissent à titre de catalyseur au sein de leur écosystème régional. Ce phénomène s’explique par un autre objectif, soit la nécessité d’être complémentaire aux initiatives et entreprises existantes (P1; P3; P9; P10). Ce référencement aide les nouveaux entrepreneurs à connaître les services disponibles sur leur territoire d’établissement. En retour, ces services deviennent un complément à l’offre

de l'incubateur et leur polyvalence fait de l'accompagnement une expérience adaptée aux besoins précis de chaque entrepreneur (P1; P2; P4; P7; P9). Ensemble, ces différentes structures de soutien favorisent l'atteinte de deux autres objectifs, soit l'émergence de nouvelles entreprises agricoles (P1; P3; P4; P9; P10) et l'occupation dynamique du territoire (P1; P2; P9; P10).

De nombreux autres objectifs ressortent des entretiens. Parmi ceux-ci, on y compte la promotion de l'agriculture biologique et durable (P3; P10; P11) et la pérennisation de l'accès à la terre par, entre autres, la mise en place de FUSA (P6; P7). L'Atelier agricole et SOLIDAR, qui offrent tous deux un espace d'éducation populaire et un jardin collectif à même le lot sur lequel se situe l'incubateur, mentionnent que la promotion de la sécurité alimentaire est un objectif central à l'initiative (P4; P11). Enfin, les incubateurs se présentent comme un endroit idéal pour la formation des entrepreneurs. En effet, l'incubation est reconnue par les organismes porteurs comme étant un bon moment pour que les aspirants agriculteurs testent leurs idées et leur potentiel entrepreneurial (P4; P5; P6).

« Oui ils peuvent aller chercher des formations, que ce soit en GTEA ou autres, mais ça reste que s'ils n'ont pas la chance de travailler dans une entreprise agricole, tu ne sais pas c'est quoi tant que tu y mets pas les pieds » (P6).

Le second élément de cet indicateur concerne les publics ciblés par les initiatives et la sélection des candidats. L'analyse comparative de ces points est bénéfique à la compréhension de la phase de conception des incubateurs, dans le sens qu'elle offre une présentation contrastée des populations visées pour l'atteinte des objectifs susmentionnés. À première vue, la majorité des IEA à l'étude visent les productions pouvant être entreprises à petite échelle (P3; P4), soit les productions maraîchères, les petits fruits, l'horticulture ornementale et d'autres productions émergentes (champignons comestibles, produits forestiers, entomoculture) (P3; P4; P5; P6; P8). Cela peut s'expliquer par l'espace limité des parcelles en location. Certaines initiatives, comme le RésOterres, Les Terres du Possible et Le Gerموir, acceptent tout type de projets, du moment qu'ils cadrent dans les objectifs ciblés par les territoires d'accueil (P1; P2; P7; P9; P10). Rappelons que l'initiative bas-laurentienne ne possède pas de lieu physique pour la location, mais offre un accompagnement aux entrepreneurs possédant, au minimum, un numéro d'identification ministériel bénéficiaire et étant locataires ou propriétaires d'un lot (P2). Autrement dit, dans le cas du Gerموir, l'accompagnement s'ajuste à la production du candidat. Pour la vaste majorité des cas examinés, les incubateurs s'adressent aux projets commerciaux en prédémarrage ou en démarrage. Une minorité d'entre eux acceptent les projets à vocation sociale (P3; P11). Cultur'Innov est la seule initiative retenue

qui encadre les projets commerciaux établis souhaitant diversifier ou étendre leurs activités (P6). Certains limitent leur accompagnement aux années 0 à 3, d'autres vont jusqu'à 5 ans (P1; P2; P3; P4; P5; P6; P7; P8; P9; P10; P11).

La qualification et les processus de sélection des candidats divergent d'un territoire à l'autre. Alors que quelques initiatives se contentent d'un modèle d'affaires structuré (P7; P8; P11), d'autres demandent plutôt un plan d'affaires fonctionnel (P5; P9; P10). De même, certains parcours encadrent plus strictement les incubés en offrant des formations obligatoires (P3; P7; P9), celles-ci pouvant être accréditées selon le niveau de formation et l'expérience agricole des participants (P2; P3; P7; P9). Alors que Le Gerموir concentre ses efforts de recrutement au sein du Bas-Saint-Laurent (P1), les autres initiatives ne se limitent pas à leur région d'appartenance.

Les stratégies de promotion pour attirer les nouveaux producteurs forment une autre thématique ayant ressorti des entretiens. Le Gerموir offre un incitatif financier sous la forme d'une bourse à l'établissement pour les entrepreneurs ayant participé au parcours. Cette dernière est offerte à condition que l'entreprise soit établie dans le Bas-Saint-Laurent (P1). Autrement, plusieurs organismes comptent sur le bouche-à-oreille comme méthode de publicisation. Ce partage d'information peut se faire entre usagers, mais aussi entre partenaires et intervenants du milieu (P1; P2; P3; P4; P6).

« Plus les MRC et les partenaires embarquent [dans le projet], plus ça aide je dirais. Ça fait quand même une bonne différence [dans le recrutement des candidats] » (P3).

« Je pense que la clé c'est de les impliquer [les partenaires]. Parce que quand t'es impliqué, ils se l'approprient [l'incubateur] et ça devient des ambassadeurs » (P1).

La promotion des « cas à succès » est aussi privilégiée par certaines initiatives, notamment à travers la rédaction d'articles de journaux ou la création de vidéos promotionnels (P1; P2; P4; P7). Plusieurs autres médias numériques sont mis de l'avant. L'utilisation des infolettres des partenaires et les réseaux sociaux sont deux exemples mentionnés (P3; P10; P11). Bien que l'incubation agricole attire tout type d'entrepreneurs (reconversion professionnelle, diplômé, etc.), la représentation dans les colloques, les conférences, les foires agricoles et les institutions scolaires sont un moyen hautement convoité par les gestionnaires et représentant des initiatives étudiées (P1; P2; P3; P4; P7; P8; P9; P10; P11). Tout de même, certains répondants mentionnent qu'il est parfois difficile d'acheminer l'offre aux publics cibles. Cela peut

s'expliquer par un manque de financement. Pour certains incubateurs, les candidats à la fois prêts et formés sont tout simplement rares à trouver (P5; P11).

En conclusion, l'analyse de ce second indicateur guide le regard vers la multiplicité de moyens entrepris par les initiatives pour atteindre leurs objectifs. Ressors de cette analyse certaines difficultés, notamment en termes de ressources disponibles pour suffisamment publiciser l'initiative auprès des publics cibles. Tout de même, certains intervenants laissent entendre que l'utilisation des réseaux des partenaires est un moyen efficace d'atteindre les jeunes agriculteurs et de faire rayonner l'incubateur dans l'écosystème bioalimentaire (P1; P2; P3; P4; P6; P9; P10).

5.1.3 Les éléments de consensus

Le troisième indicateur concerne les moyens entrepris par l'initiative pour encourager la concertation entre les partenaires. Quelles collaborations prennent place lors de la conception de l'instrument? C'est entre autres l'occasion d'explorer de quelles manières l'incubateur, en tant qu'instrument d'action publique de type normatif et incitatif, repose sur une planification collaborative auprès des partenaires bioalimentaires de sa région. De prime abord, certains participants sollicités font mention de la polyvalence des sites d'incubation. En effet, ils représentent une occasion favorable pour la mise en place de projets de recherche et d'activités éducatives (P4; P6; P7; P9; P10; P11). Cette complémentarité des services est une caractéristique centrale de plusieurs IEA. Pour l'Outaouais et le Bas-Saint-Laurent, elle découle entre autres d'une valorisation des forces et des spécialités des territoires lors de la mise en place de leurs initiatives (P1; P2; P9; P10).

« Autant que c'est une initiative régionale, vu que c'est des plateformes territoriales ils [les MRC] ont envie d'investir dans leur territoire. Ça joue pour beaucoup » (P9).

Cette concertation régionale se démarque dans certains cas par la mise en place d'ententes sectorielles, qui financent et centralisent la coopération, notamment grâce à la mise en place de livrables clairs permettant de suivre le cheminement des incubateurs. Dans ce contexte, les organismes porteurs se sentent soutenus par leur écosystème (P1; P2; P3; P9; P10).

« Ça devient des sites [les incubateurs] qui appartiennent un peu à la région, c'est nous qui est porteur mais moi je le vois que ça appartient à nous tous » (P9).

Cet esprit collaboratif s'étend par la création de canaux de communications fiables. Ces derniers contribuent à établir un environnement à l'écoute des besoins de chacun (P4; P6) et sont d'ailleurs soulignés comme étant un point incontournable au bon fonctionnement des initiatives d'incubation agricole (P1; P4; P3; P5; P6; P9; P11).

« On reste pas dans notre coquille, pas le choix de parler du projet et de mettre les gens en contact ensemble, pour que ça fonctionne. Surtout pour les entrepreneurs, pour les 'plugger' [dans l'écosystème] » (P3).

« Au lieu de parler tout seul à chacun, on va se parler tout le monde ensemble. Je pense que les impliquer [les partenaires] ça va mieux ancrer le projet dans le territoire. [...] C'est stratégique et utile. » (P9)

Ces canaux de communications se reflètent positivement sur la transparence entre les partenaires (P4; P5; P8; P9; P10). Il semble que plus la communication se fait de façon fluide, plus les acteurs se sentent investis, ce qui les encourage à s'appropriier le projet et à poursuivre dans une coopération transparente.

« Des projets de même ça marche juste avec un paquet de partenaires. Y'a une énorme 'job' politique » (P9).

Nous pouvons retenir de cet indicateur que bien que les incubateurs ne soient pas toujours à l'origine d'une planification collaborative, ils représentent tout de même une continuité dans les actions entreprises par l'écosystème. Dans certains cas, ils catalysent les forces territoriales, permettant ainsi d'entreprendre des collaborations entre partenaires n'étant pas préalablement existantes (P6; P10). Étant donné leurs objectifs et retombées multisectorielles, ils représentent des projets structurants et peuvent ainsi bénéficier d'une reconnaissance qui se manifeste, dans plusieurs cas, par des opportunités de financement non négligeables (P1; P2; P3; P9; P10). Dans la prochaine section, nous verrons de quelles manières les initiatives organisent les collaborations entre regroupements d'acteurs.

5.2 PHASE DE MISE EN ŒUVRE

Dans le cadre d'une analyse à partir des instruments de l'action publique, cette phase fait référence à la gouvernance et à la mobilisation des ressources lors de la mise en œuvre des initiatives. Elle donne suite aux éléments d'analyse du dernier indicateur (5.1.3), explorant plus en détail les dynamiques collaboratives établies par les instruments (Dushina *et al.*, 2015). Nous proposons de présenter cette phase en trois sous-sections. D'abord, la gouvernance des initiatives est présentée grâce à une exploration de la

structure organisationnelle des incubateurs et selon la participation différenciée des acteurs sur ces derniers (5.2.1). En ce qui concerne la mobilisation des ressources, le premier indicateur qui s’y rattache traite des activités portées par l’instrument. Plus précisément, le but de cette sous-section est de comprendre les complémentarités reliant les activités des incubateurs aux outils et initiatives territoriales déjà en branle (5.2.2). Le second indicateur (5.2.3) éclaire les éléments de viabilité et se concentre sur les ressources (humaines, monétaires et matérielles) nécessaires à la pérennité de l’instrument.

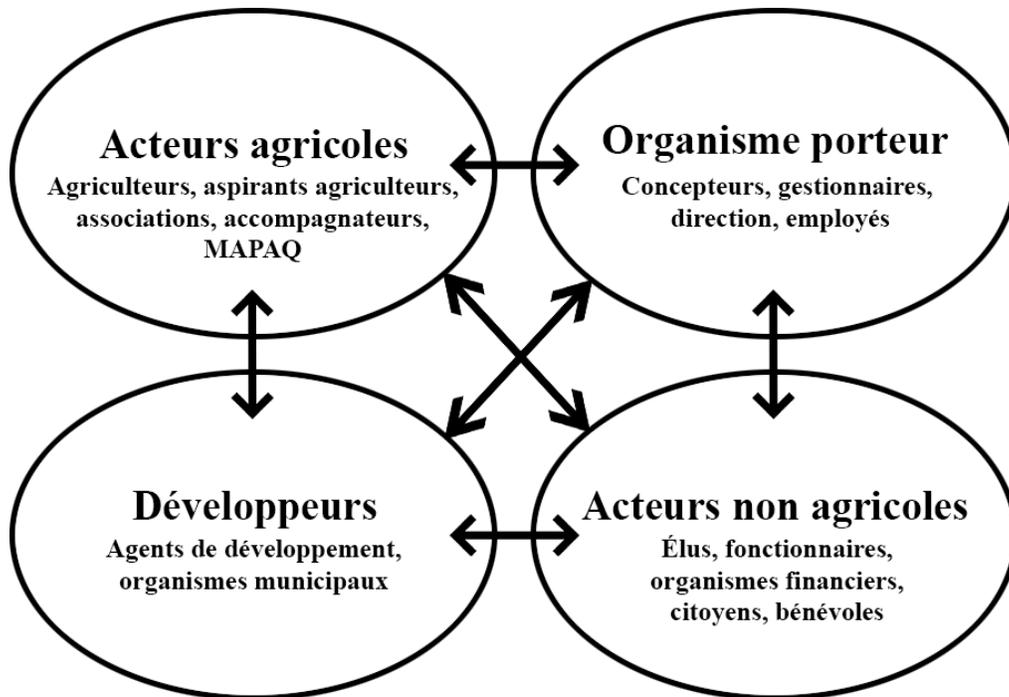
5.2.1 La structure organisationnelle et la participation différenciée des acteurs

La participation différenciée des acteurs renvoie à l’influence des valeurs et idées promues par les parties prenantes (Belley et Saint-Pierre, 2017). Cette portion de l’analyse permet aussi de comprendre si les espaces de dialogues qui se dévoilent lors de la mise en œuvre de l’instrument émanent effectivement d’un partage de différentes perspectives (Ruault et Vitry, 2017). Ce quatrième indicateur répond aux questionnements suivants : qui sont les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de l’instrument? Comment la marge de liberté et les capacités d’actions différenciées des parties prenantes influencent-elles l’instrument? Quels éléments décrivent les choix structurels adoptés par l’IEA en question et quels sont les conséquences de ces choix sur l’action publique? L’approche néo-institutionnaliste de cette recherche mène à comprendre les intentions derrière les processus de gouvernance ainsi que la nature changeante des dynamiques entre acteurs (Gauthier et Simard, 2011a ; Lascoumes et Le Galès, 2005a ; Simard, 2021). Clarifier ces phénomènes permet de saisir « les marges de manœuvre laissées plus ou moins volontairement aux acteurs locaux » (Belley et Saint-Pierre, 2017, p. 390). Autrement dit, cet indicateur explore les effets de la structure organisationnelle des incubateurs sur la participation différenciée des acteurs impliqués dans son développement (et vice-versa).

Pour évaluer la présence et les rôles des acteurs, nous avons ajusté la proposition de Ruault et Vitry (2017) à la réalité des incubateurs d’entreprises agricoles. Nous avons regroupé les parties prenantes en quatre groupes distincts : l’organisme porteur, incluant les concepteurs, gestionnaires, la direction et les employés; les développeurs, soit les agents de développement et leur organisation; les acteurs agricoles, comprenant les producteurs, les aspirants agriculteurs, les associations (UPA, FRAQ, etc.) et les accompagnateurs possédant une expertise dans le domaine (centres de recherche, agronomes, fonctionnaires du MAPAQ, etc.); les acteurs non agricoles, soit les élus, les fonctionnaires (municipaux, provinciaux, fédéraux), les organismes financiers, les citoyens et les bénévoles. La figure 5.2 schématise cette articulation.

Cet indicateur apporte un éclaircissement des dynamiques dans lesquelles baignent les regroupements d'acteurs au sein de leur territoire. Il clarifie entre autres la place accordée aux différents groupes d'acteurs lors des multiples moments de collaboration. Au prochain chapitre, ces résultats font l'objet d'une discussion autour de la reconnaissance et de l'affirmation des compétences des acteurs territoriaux (Halpern et Le Galès, 2011 ; Lascoumes et Simard, 2011).

Figure 5.1 : Les regroupements d'acteurs prenant part au développement des IEA



Le premier regroupement qui attire notre attention est celui de l'organisme porteur. Ce dernier occupe une fonction centrale à l'ensemble des phases de développement de l'incubateur. Au cœur de ces organisations, une ressource est désignée afin de coordonner la gouvernance et les activités des initiatives. Cette personne peut être un chargé de projet au sein d'une table de concertation bioalimentaire (P1; P2; P9; P10), un agent de développement (rural ou agricole) d'une MRC (P4; P7), un employé d'une institution d'enseignement (P3) ou un membre d'une entreprise d'économie sociale (P5; P6; P8). Son titre professionnel et ses fonctions varient en fonction du type d'organisme portant l'incubateur, mais aussi selon l'expérience et les acquis des coordonnateurs. La polyvalence que ces individus incarnent repose sur leur connaissance du secteur bioalimentaire et leur permet de répondre adéquatement aux besoins changeants des aspirants agriculteurs. Ils peuvent être responsables d'une multitude d'activités en simultanée, tels que le recrutement (P2; P3; P4; P7; P8; P9; P10), le rayonnement de l'initiative (P2),

l'accompagnement agronomique (P3; P4), la gestion du matériel, des activités et des infrastructures (P1; P3; P8), la reddition de compte (P2; P3; P9; P10) et la gestion des finances (P2; P9; P10). La gamme de services qu'ils peuvent offrir directement aux jeunes agriculteurs représente le fruit de cette expérience. Pour la majorité des incubateurs, ces individus doivent aussi assurer le suivi auprès des partenaires et des entreprises sur le territoire dans le but d'entretenir et de créer de nouvelles relations (P1; P2; P9; P10). D'autre part, ils pallient leurs aptitudes manquantes en valorisant celles de leurs collègues et partenaires (P2; P4). Dans certains cas, ils sont aussi épaulés par une cellule d'accompagnement, qui agit à titre de soutien pour les concepteurs, mais aussi de veille pour assurer le suivi des activités lors d'un changement de personnel (P1; P2; P9). Leur rôle demande donc une écoute, un leadership et un jugement qui consolide et active les services déjà en branle sur leur territoire (P1). Un facteur pouvant affecter leur capacité à effectué pleinement leur travail se rattache à la réalité organisationnelle de leur emploi. Entre autres, la vaste charge de travail peut, dans certains contextes organisationnels, représenter un poids important sur les épaules des chargés de projet et mener à l'épuisement (P10). Notons ensuite l'importance du roulement de personnel. Effectivement, des changements fréquents additionnés d'un transfert de connaissance limité représentent des facteurs pouvant contribuer au ralentissement de la reprise des activités à l'entrée en poste du nouveau coordonnateur (P2; P5; P10; P11).

« À chaque fois qu'il y a un changement, bin y'a de l'information qui se perd. C'est pas tout le monde qui laisse des bonnes traces de rencontres ou de suivis » (P11).

Un roulement de main-d'œuvre fréquent peut aussi représenter une source d'inquiétude pour les partenaires financiers (P2; P5; P9). Tout de même, les effets laissés par ces « trous » entre chargés de projet peuvent être mitigés par la création d'outils de suivi et un accompagnement de l'ancien coordonnateur pour assurer une transition saine et rassurer les bailleurs de fonds (P2; P4; P9; P10). Toutefois, un participant note que ce roulement fréquent au sein des organismes porteurs mène à des affichages de poste ayant le potentiel d'attirer de nouveaux intervenants provenant de l'extérieur de la région, amenant un regard neuf aux activités de l'incubateur (P5). Toujours dans une perspective organisationnelle, plusieurs coordonnateurs peuvent profiter d'une multitude de services pour leur propre bénéfice, comme l'accès à des formations continues et un réseau d'entraide professionnel (P3; P5; P7; P9; P10). Les coordonnateurs peuvent aussi reposer sur l'aide de leurs collègues pour accomplir différentes tâches – comme la sélection des candidats (P2; P9), la gestion des sites (P4; P9; P11) et la comptabilité (P3) – leur laissant ainsi plus de temps à la gestion des activités quotidiennes. Deux répondants ont aussi fait

mention que la direction de l'organisme joue un rôle non négligeable puisqu'elle peut faciliter la prise de décision (P1; P8; P10).

Le second regroupement à l'étude concerne les développeurs. Ces individus sont des généralistes aptes à mettre en place des conditions propices à la mobilisation des collectivités sur leur territoire (Robitaille, 2006). De façon similaire aux coordonnateurs, leurs rôles se résument à quatre compétences génériques : l'analyse du territoire, l'animation des territoires, l'expertise technique et l'accompagnement des collectivités. Dans notre cas, la polyvalence des développeurs et leur capacité à encadrer les incubateurs reposent sur les ressources dont disposent les MRC qui les emploient. C'est pourquoi nous incluons les organismes municipaux des développeurs dans ce regroupement. En effet, l'équipe de développement économique des MRC offre une contribution importante à plusieurs des initiatives examinées. Sept des neuf cas à l'étude sont concernés, à leur manière, par cette dynamique. Plus précisément, lorsqu'une initiative est portée par une MRC et coordonnée par un de ses agents développement, la centralisation des ressources facilite sa mise en œuvre (P4; P7). Ce contexte se transpose à d'autres cas, notamment aux initiatives portées par les tables de concertation bioalimentaires, parce qu'elles assurent un suivi direct avec les MRC impliquées dans le dévoilement de l'instrument (P1; P2; P9; 10). Dans d'autres situations, le soutien de la MRC et des organismes municipaux est plus indirect, mais ils contribuent tout de même de différentes manières au succès de l'incubateur. Par exemple, les MRC peuvent offrir des ressources pour aider au recrutement de candidats ou apporter des solutions d'accès à la terre. Ce moyen peut prendre la forme d'un service de maillage entre la relève et les cédants (L'ARTERRE) (P3; P4; P7), de l'achat d'infrastructures (P6) ou d'un lot devenu l'objet d'une convention d'emphytéose avec l'organisme porteur (P8).

Le troisième regroupement concerne les acteurs agricoles. Pour cet indicateur, les producteurs et les aspirants agriculteurs ne sont ressortis que de deux entretiens, et ce malgré qu'ils soient les récipiendaires principaux des services d'incubation agricole. Dans les deux cas, leur mention s'explique par le fait que les aspirants sont aussi membres des coopératives, ils possèdent donc aussi un poids décisionnel (P6; P8). Leurs points de vue sont sollicités à différentes fréquences, allant de la rencontre annuelle (P6) aux rencontres hebdomadaires (P8). Cependant, le partage d'une multitude de points de vue peut parfois causer des mésententes quant à la vision du fonctionnement de l'organisme, surtout entre les entreprises à différents statuts juridiques (P8). Dans les autres cas, la parole des producteurs est quand même portée à travers les comités (aviseurs, locaux) et les conseils d'administration, c'est pourquoi nous serons

davantage en mesure d'évaluer leur apport au développement des incubateurs dans l'analyse du prochain indicateur (5.2.2). Pour l'instant, notons tout de même quelques commentaires en provenance des participants interviewés qui précisent l'impact des autres acteurs de ce regroupement. Tout d'abord, les directions régionales du MAPAQ s'avèrent être d'une importance incontournable en termes de ressources humaines et financières. Dans certains cas, les fonctionnaires du Ministère sont aux premières loges du développement des incubateurs (P1; P2; P9; P10). Ils peuvent venir en aide d'une multitude de façons, notamment en définissant l'offre de services des incubateurs (P2), en subventionnant des services-conseils (Agriconseils) (P1; P3; P6; P9), en aidant à la promotion de l'initiative (P3; P8) et en participant à son financement (P1; P2; P3; P4; P6; P7; P8; P9; P10; P11). Les centres de recherche et les chercheurs d'universités sont aussi mobilisés pour leurs expertises en agriculture et développement des territoires (P1; P2; P10). Des regroupements et associations de producteurs locaux, comme l'UPA et la FRAQ, sont parfois sollicités pour assurer la concordance des objectifs de l'incubateur aux besoins des agriculteurs (P2). Dans un même ordre d'idée, certains producteurs et organisations viennent en aide à l'incubateur en louant à bas coût les terres agricoles (P4; P6; P7; P10; P11) ou en mutualisant des bâtiments, des services et de la main-d'œuvre avec les organismes porteurs (P4; P8; P11).

Le quatrième regroupement englobe les acteurs non agricoles. Ces derniers sont majoritairement mobilisés dans la phase d'appropriation des instruments, c'est pourquoi nous allons rendre compte de leurs rôles de manière plus exhaustive dans la sous-section traitant de l'engagement de la communauté (5.3.1). Toutefois, certaines de leurs contributions méritent d'être présentées dès maintenant. En premier lieu, plusieurs incubateurs mobilisent la participation financière de partenaires non agricoles. Soulignons la récurrence des SADC, du MAMH et de Desjardins (P1; P2; P8). Ensuite, les élus sont aussi présents, de manière directe ou non, dans la mise en œuvre des initiatives. Ils ne siègent pas toujours au sein des comités, mais possèdent le pouvoir d'influencer la trajectoire territoriale, et plus directement la perception qu'on les partenaires, citoyens et bailleurs de fonds sur les retombées des incubateurs (P1; P2; P6; P8). Cela dit, certains participent plus directement à la mise en œuvre et au suivi des initiatives, soit en participant à la sélection des candidats ou au comité directeur des ententes sectorielles (P3; P4). Enfin, d'autres partenaires ponctuels peuvent s'insérer dans le fonctionnement des incubateurs. Par exemple, Services Québec peut référer les organismes porteurs vers des opportunités de financement et des consultants en salubrité (P8). C'est aussi le cas des organismes de réhabilitation sociale, qui procurent des bénévoles ou des travailleurs aux activités de certains sites d'incubation, répondant simultanément à leurs objectifs sociaux et leurs besoins de main-d'œuvre (P4; P8; P11). Quoique plus rares, certaines décisions

– comme le choix de location d’un site public – peuvent aussi mener à la participation des citoyens par le biais d’une consultation publique (P10).

Ces regroupements d’acteurs interagissent à différents moments dans le développement des incubateurs d’entreprises agricoles. Par exemple, lorsque les initiatives sont financées par une entente sectorielle, ils peuvent se rencontrer dans un comité directeur (P1; P2; P3; P5; P9; P10). Le comité directeur administre l’entente sectorielle et fait des suivis auprès de l’organisme porteur afin de s’assurer qu’il puisse atteindre les livrables, ces derniers étant souvent conditionnels au financement de l’initiative. Plusieurs autres groupes ont été énoncés par les participants. Retenons d’abord les conseils d’administration (CA). Puisque la majorité des organismes porteurs sont des OBNL ou des coopératives, les regroupements d’acteurs qui composent leur CA varient largement d’une initiative à l’autre. Ils peuvent provenir de la politique (élus), d’un palier administratif municipal ou gouvernemental, du milieu agricole (producteurs), de l’organisme porteur ou d’une institution d’enseignement (P5). Ils peuvent porter des titres précis selon leur provenance, comme c’est le cas dans les coopératives de solidarité (P6; P8). Tout de même, ils se retrouvent dans leurs fonctions au sein du CA. Effectivement, ils offrent aux chargés de projet et à la direction une rétroaction et des réflexions qui assurent une continuité entre les activités menées par l’incubateur et la mission de l’organisme (P1; P6; P11). Ils agissent à titre décisionnel, ils sont donc partiellement responsables du bon fonctionnement de leur incubateur (P2; P9). Après de ses membres et devant les plus hautes instances (par exemple, le comité directeur), ils défendent l’organisme porteur, transportant ainsi une certaine représentation politique (P2; P3). Bien qu’il puisse être parfois difficile de regrouper l’ensemble des acteurs autour de la table (P11), un répondant a mentionné que la COVID-19 a poussé ses membres à se familiariser à l’utilisation des applications de communications collaboratives (tel que Microsoft Teams ou Zoom), permettant à son CA de se retrouver en grand nombre, et ce plus fréquemment (P6). Lors de la phase de conception de l’initiative, certains incubateurs à l’étude se sont aussi dotés d’un comité de travail. Ce dernier a pour objectif d’étudier les diagnostics territoriaux, par exemple ceux émis dans le cadre d’un PDZA, et de proposer un modèle convenable aux réalités du ou des territoires concernés (P1; P9; P10). L’organisme porteur y siège, ainsi que des entités administratives municipales, des centres de recherche et des spécialistes provenant d’institutions scolaires (P1; P9). Des comités locaux sont aussi utilisés en parallèle au comité de travail ou lorsque l’incubateur s’étend à l’échelle d’une région (P1; P2; P9; P10). Ils peuvent participer à la sélection des candidats et, dans le cas du Gerموir, sont responsables de leur plateforme, soit du déploiement des services et activités physiques (infrastructures, équipements, etc.) pour les aspirants agriculteurs s’installant sur leur territoire (P1). Ils

sont aussi composés d'une pluralité d'acteurs (syndical, municipal, gouvernemental, financier) (P2; P3). Nous soulignons ensuite la présence des comités aviseurs. Ces derniers n'agissent habituellement pas à titre décisionnel, ils ne sont donc pas imputables.

« Le fait que ce soit aviseur, au lieu de décideur, on va être plus performant au lieu de demander la permission pour tout » (P9).

Ils procurent ainsi aux concepteurs de l'initiative des informations pertinentes à la pérennité de l'incubateur. Celles-ci peuvent s'appliquer à la recherche de financement ou à faire le pont entre le milieu bioalimentaire et la coordination (P1; P2; P10). Comme les autres comités, ses membres proviennent d'horizons diversifiés (bailleurs de fonds, producteurs, élus, entités administratives, fonctionnaires, etc.) représentant, le plus souvent, l'ensemble des quatre regroupements d'acteurs (P2; P4; P9). Notons que la mise sur pied du Réseau Racines contribuera certainement à combler des fonctions similaires au comité aviseur, notamment en amont lors de la phase de conception des initiatives et pour le suivi des activités lors de la phase de mise en œuvre.

Le dernier groupe concerne les comités de sélection. Ils sont présents dans la quasi-totalité des initiatives à l'étude et s'assurent principalement que les candidats sélectionnés répondent aux besoins de l'initiative, des territoires et de ses propres intentions en tant que futurs entrepreneurs (P2; P8). La composition variée des comités de sélection peut regrouper une combinaison de membres de l'organisme porteur (souvent, le coordonnateur), l'employé d'une MRC, le MAPAQ et une institution d'enseignement (P2; P11). D'autres rencontres plus sporadiques entre producteurs, membres et partenaires se produisent fréquemment. Elles peuvent se manifester en assemblées de cuisine ou en discussions sur le terrain. Elles ont un impact non négligeable sur le fonctionnement des incubateurs et entraînent des retombées intéressantes sur l'esprit collaboratif et solidaire des aspirants agriculteurs (P8; P9). Plus tôt, nous avons mentionné qu'il est difficile pour certains de regrouper les partenaires. Deux raisons ressortant des entretiens peuvent expliquer cette situation. Dans plusieurs cas, les individus participant à ces divers comités le font sur une base volontaire. Cette réalité, accompagnée du fait que certaines rencontres se produisent en soirée, complexifie la concertation et réduit la longueur ainsi que la qualité des rencontres (P5; P8; P9). Dans d'autres cas, la notoriété de l'initiative et le sentiment d'importance qu'accordent les partenaires à l'incubateur peuvent entraîner des répercussions sur la motivation des partenaires à s'investir activement dans la continuité de l'IEA (P5; P9; P11). Bref, que les instances de collaboration soient officielles ou non, elles demeurent nécessaires à la mise en commun des diverses perspectives qui

construisent les incubateurs d'entreprises agricoles. Le présent indicateur a donc détaillé les manières dont les regroupements d'acteurs interagissent au sein de la gouvernance des initiatives d'incubation. La prochaine sous-section (5.2.2) dévoile plutôt de quelles façons les IEA consolident leur offre avec les services actifs sur son territoire et entre en partenariat avec les organismes qui les déploient.

5.2.2 La complémentarité des activités

Le cinquième indicateur présente les éléments principaux de l'offre de service des incubateurs et pose une réflexion sur la complémentarité de ses activités à celles déjà en branle sur le territoire. Son analyse bonifie les indicateurs précédents : il tient compte des éléments déclencheurs et des spécificités territoriales propres à chaque cas; par ses choix ayant déterminé ses objectifs et moyens de diffusion, il détaille les manières dont il consolide l'offre préexistante et répond aux besoins non comblés par celle-ci; cette mise en commun encourage une exploration approfondie des éléments de consensus inhérente aux instruments normatifs et incitatifs; enfin, il consolide la perspective néo-institutionnaliste en apportant un complément à la présentation des instances de collaboration où dialoguent les regroupements d'acteurs. Plus directement, nous cherchons à répondre aux questionnements suivants : par quels moyens les ressources humaines et matérielles nécessaires à la pérennité de l'instrument sont-elles mobilisées et maintenues? Sur quelles activités repose le fonctionnement de l'IEA? De quelles manières entrent-elles en complémentarité avec celles déjà offertes sur le territoire?

Cette recherche examine les trois « types » d'incubateurs d'entreprises agricoles (Perrier et Cantin, 2012 ; Traoré, 2018). Les IEA de type physique offrent une gamme de services permettant aux aspirants agriculteurs de tester ou de perfectionner leur connaissance du métier agricole. Les installations peuvent comprendre une parcelle, des infrastructures et de la machinerie. Parmi notre sélection, l'Atelier agricole représente l'unique incubateur de ce type. Les IEA de type virtuel offrent un accompagnement entrepreneurial pour les aspirants désirant suivre des formations ou obtenir du mentorat. Ses activités se déroulent à distance ou en présentiel. Le Gerموir est le seul exemple à l'étude. Enfin, les IEA de type mixte proposent des activités physiques et virtuelles. Ce dernier type regroupe la vaste majorité des incubateurs à l'étude. On y compte le Camp d'entraînement agricole de la Capitale-Nationale, l'Incubateur biologique du CIARC, Cultur'Innov, Les Terres du Possible, la Centrale agricole, la Plateforme agricole de l'Ange-Gardien (RésOterres) et la Plateforme bioalimentaire boréale SOLIDAR. Quel que soit le type d'incubateur, la plus grande partie des répondants ont mentionné que l'offre d'accompagnement de leur initiative

s'ajuste aux besoins des entrepreneurs (P1; P2; P5; P6; P9; P10; P11). Cette flexibilité est rendue possible grâce à une relation partenariale étroite avec les organismes et entreprises du territoire.

« On voulait pas se substituer à quoi que ce soit qui existe pis on voulait s'assurer de travailler de concert avec l'offre de service [existante] pis de la faire connaître » (P1).

Par exemple, certaines initiatives réfèrent leurs incubés vers des formations offertes par les Collectifs régionaux en formation agricole ou par un établissement scolaire (P1; P3). Le mentorat agricole/agronomique et le coaching entrepreneurial sont aussi mis de l'avant (P1; P3; P6; P9). Autrement, les services-conseils (comme Agriconseils ou les conseillers relève et établissement du MAPAQ) s'avèrent être des ressources précieuses et possèdent une offre de services complémentaire à celle des incubateurs (P1; P2; P4; P9; P10).

D'un point de vue de financement, la mutualisation des ressources avec d'autres entrepreneurs ou organismes offre une latitude aux organismes porteurs quant aux services qu'ils peuvent subventionner aux aspirants agriculteurs dans le cadre du parcours d'incubation. La mise en place d'un jardin communautaire accueillant d'autres types d'acteurs sur le site (centres de recherche, écoles) aide au financement de la machinerie et des infrastructures mis à la disponibilité des aspirants (P4; P11). Les incitatifs financiers sont aussi efficaces à l'attraction des jeunes entrepreneurs, prenant la forme de bourses à l'établissement (P1; P2; P3). L'obtention de baux emphytéotiques ou la création de FUSA contribuent énormément à la pérennité des initiatives. Ces dons peuvent provenir de propriétaires privés, d'un organisme ou d'une municipalité (P3; P4; P5; P6; P7; P8; P10; P11).

Aider l'aspirant agriculteur à bâtir son réseau professionnel est aussi un aspect crucial du processus d'accompagnement. Pour augmenter les chances d'établissement des jeunes entrepreneurs, les incubateurs ont recours à une panoplie d'intervenants. En guise d'exemple, les agents de L'ARTERRE agissent comme des partenaires clés lors des suivis post-incubation puisqu'ils aident les aspirants à trouver un entrepreneur cédant à la recherche d'une relève (P2; P4; P7; P9; P10; P11). Les concepteurs de projet d'incubation ont aussi tendance à rediriger les aspirants agriculteurs vers leur association syndicale régionale (P1). En ce qui concerne la mise en marché, un incubateur possède un kiosque à la ferme (P7). D'autres incubés vendent leurs aliments en formule ASC³³ ou dans les marchés publics. Plus encore, certains IEA valorisent une portion des aliments produits sur le site en mutualisant leur transformation

³³ Agriculture soutenue par la communauté, souvent sous la forme de paniers hebdomadaires ou bimensuels.

auprès d'autres organismes, garantissant ainsi un revenu aux producteurs (P6; P8). Afin de diminuer les pertes à son maximum, le glanage est aussi promu auprès des organismes en sécurité alimentaire (P7; P8; P10).

De plus, le simple fait d'être accueilli dans une initiative d'incubation agricole de type physique ou mixte signifie que les aspirants doivent se partager un lieu de travail. Cela représente une opportunité pour créer un réseau d'agriculteur, brisant leur isolement social et leur permettant d'obtenir de l'aide pour accomplir différentes tâches quotidiennes (P3; P4; P6; P7; P8; P9; P10; P11). Cette même logique se transpose au-delà de l'écosystème de l'incubateur. Certaines initiatives comptent sur les travaux à forfait provenant d'entrepreneurs locaux pour accomplir certaines tâches liées à l'entretien des sites et la location de machineries (P4; P5; P7).

« Les aspirants avec un réseau, connaissant leurs ressources, ont plus de chance de survivre [au processus d'établissement] » (P3).

En résumé, les entretiens semi-dirigés démontrent que le choix d'adoption d'un type d'incubateur s'explique par les services offerts sur le territoire au moment de sa conception, plutôt que par les ressources dont dispose l'organisme porteur. Dans certaines régions de la province, l'effervescence d'initiatives agricoles a su guider les réflexions devant être prises de la part des incubateurs pour assurer leur contribution à l'essor de la relève sur son territoire (P1; P2; P9; P10). En complément, l'analyse de la trajectoire territoriale a fait ressortir que plusieurs modèles d'incubation ont été réfléchis en amont, selon les besoins énumérés par les partenaires et les manques à combler tels que présentés dans les exercices de planification stratégique (P1; P2; P3; P5; P9; P11). Cet indicateur conclut la première partie de notre analyse traitant de la mobilisation des ressources. La prochaine sous-section concentre l'examen autour des partenariats financiers sur lesquels les IEA reposent pour pérenniser ces activités.

5.2.3 Les éléments de viabilité

Le sixième indicateur explore les enjeux et stratégies employées par les organismes porteurs afin d'assurer la viabilité de leur incubateur d'entreprises agricoles. La notion de viabilité renvoie à :

« La capacité d'un groupe d'individus à générer ou à conserver les ressources nécessaires au maintien de leur coordination et permettant à l'organisation de poursuivre ses activités dans un environnement interne et externe changeant » (Laughrea et al., 2016, p. 234).

Cette partie de l'analyse représente une occasion pour compléter le sujet des ressources mobilisées par les personnes responsables des initiatives d'incubation. Par quels moyens les ressources monétaires nécessaires à la pérennité de l'instrument sont-elles mobilisées et maintenues? De quelles façons ces ressources viennent-elles contribuer à la viabilité de l'instrument? En complément à la sous-section précédente – où l'objectif était de cerner les ressources humaines et matérielles utilisées – nous cherchons ici à clarifier avec davantage de précision de quelles façons les ressources financières sont captées puis redistribuées. Au cours des deux dernières sous-sections, nous avons largement discuté des partenaires impliqués dans le dévoilement des initiatives, il n'est donc pas question de reprendre cette question, mais plutôt d'étaler en détail leur contribution financière aux incubateurs. De plus, notre nouvelle compréhension de leur phase de conception nous offre la chance de joindre les contextes territoriaux différenciés des instruments à leur structure financière. À leur tour, ces éléments contextuels se joignent à la lentille comparative de l'étude, encourageant ainsi une lecture plus nuancée des spécificités et défis qui se rapportent à la viabilité des IEA québécois.

Les deux premiers indicateurs à l'étude – soit la trajectoire territoriale et les objectifs – ont su démontrer les potentielles retombées territoriales des incubateurs telles que perçues par les acteurs du milieu. La polyvalence de ces instruments fait d'eux des outils intéressants pour le dynamisme du territoire agricole. De plus, la pluralité d'enjeux auxquels ils peuvent répondre met en lumière le caractère multifonctionnel de l'agriculture. C'est pourquoi les ententes sectorielles de la Capitale-Nationale, de l'Estrie, de l'Outaouais et du Bas-Saint-Laurent participent financièrement au déploiement des initiatives d'incubation agricole (P2; P3; P5; P9; P10). Rappelons que ces ententes regroupent un ensemble de partenaires publics, autant agricoles que non agricoles. Mis à part le MAPAQ et le MAMH, les directions régionales du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE), du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) et de la Santé publique (Centre intégré de santé et de services sociaux) peuvent aussi contribuer à ces ententes. Elles sont considérées, par les participants de l'enquête, comme étant essentielles à la pérennité de leur IEA (P1; P2; P3; P5; P9; P10). Essentiellement, les ententes sectorielles répondent aux objectifs relevés dans les planifications stratégiques et diagnostics préalables. La prise en compte de la trajectoire territoriale dans la redistribution de ces fonds publics représente une reconnaissance importante du rôle structurant et collectif joué par les incubateurs.

Les financements reçus d'enveloppes ministérielles s'associent, en grande partie, à différents volets du Fonds régions et ruralité (FRR) du MAMH et à l'Initiative Proximité du MAPAQ. Dans d'autres cas, les aides

financières en provenance d'une instance municipale (Ville, municipalité, MRC), fédérale (SADC), d'un partenaire agricole (UPA, FADQ) ou d'un partenaire privé (Fonds du Grand Mouvement de Desjardins) ont été mentionnées comme étant des ressources financières tout aussi importantes au maintien des activités des IEA (P1; P3; P4; P6; P7; P8; P9; P11). D'autre part, la Centrale agricole profite d'un financement structurant en provenance du service de développement économique de la Ville de Montréal (P8). De son côté, la plateforme bioalimentaire boréale SOLIDAR repose sur une entente quinquennale écrite et des ententes verbales annuelles pour le renouvellement des versements provenant de ses partenaires financiers (P11).

Le principal enjeu financier inquiétant les répondants se rattache au financement récurrent de leur initiative. Plus précisément, nombreux sont ceux qui mentionnent la nécessité de recevoir un fonds associé au roulement des activités, c'est-à-dire des aides financières qui répondent à la mission des organismes porteurs plutôt qu'un financement limité aux projets (P1; P2; P4; P6; P7; P8; P9). Pour certains incubateurs, des activités complémentaires viennent pallier partiellement cette problématique. Les formations, les frais de location et la vente de produits agricoles comptent parmi les solutions qui ressortent des entretiens (P3; P4; P5; P6; P8; P10; P11). Un intervenant note que le statut juridique peut poser un frein à l'obtention de revenus autonomes. Par exemple, la formule de l'OBNL peut être à la fois un avantage pour l'obtention de certaines subventions et un frein à l'autofinancement (P2). Ultimement, les incubateurs d'entreprises agricoles représentent une forme d'agriculture subventionnée pour les aspirants agriculteurs, limitant ainsi leurs sources de revenus. Sur cette note, la structure financière des IEA – et plus particulièrement leur dépendance aux fonds publics – soulève des questionnements en lien aux partages de responsabilités entre les paliers décisionnels, à l'allocation des ressources et à la contractualisation de l'action collective au sein des différents territoires québécois (Halpern et Le Galès, 2011). Ces points seront davantage explorés au prochain chapitre (chapitre 6). Enfin, certains répondants manifestent un espoir envers le Réseau Racines qui, avec son potentiel de représentation politique, pourrait contribuer positivement à la reconnaissance des activités portées par les incubateurs (P1; P4; P10).

L'analyse de la seconde phase de développement des incubateurs d'entreprises agricoles a donc été l'occasion de présenter plus concrètement les rôles joués par la pluralité des partenaires participants à la mise en œuvre de ces initiatives. Nous pouvons retenir que leurs structures organisationnelles sont variées, chacune affichant des dynamiques précises entre les quatre regroupements d'acteurs (organisme porteur, développeurs, acteurs agricoles et non agricoles). Cette convergence mène les organismes porteurs à

mettre sur pied des activités complémentaires aux services déjà en branle sur leur territoire, ancrant ainsi l'incubateur au sein de son écosystème bioalimentaire. Ensuite, l'examen de la viabilité des instruments a su démontrer qu'une panoplie de partenaires membres de comités s'implique aussi directement dans le financement des initiatives à l'étude. Enfin, nous retenons aussi que les organismes porteurs questionnent le type de financement qui leur est octroyé par les instances publiques et qu'un revenu à la mission pourrait influencer positivement la continuité de leurs activités auprès de la relève agricole.

5.3 PHASE D'APPROPRIATION

Si nous considérons la phase de conception se présentant « avant » le dévoilement des activités et la mise en œuvre comme étant « pendant », l'appropriation fige quant à elle les réactions du milieu envers l'instrument, donc « après » son implantation au sein du territoire. En théorie, nous pouvons comprendre le développement d'un incubateur d'entreprises agricoles comme un processus circulaire. De plus, chacune des phases se rattache aux autres, formant des dynamiques distinctes et une boucle rétroactive. La figure 5.1 présentée en début de chapitre schématise ces mots avec davantage de justesse. La phase d'appropriation s'oriente à partir de deux indicateurs. Le premier compare les données en lien à l'influence de l'implantation d'un incubateur sur son contexte politique et organisationnel territorial. Le second indicateur à l'étude cherche à comprendre les impacts des évaluations des parties prenantes sur les activités des IEA. En d'autres mots, la phase d'appropriation représente la dernière étape du cycle de vie des incubateurs et son analyse clarifie les rétroactions qui participent « à leur rigidification, à leur transformation ou à leur disparition » (Belley et Saint-Pierre, 2017, p. 390).

5.3.1 Les retombées territoriales et la reconnaissance de l'instrument

Le présent indicateur concentre l'analyse autour des retombées territoriales des incubateurs d'entreprises agricoles. En comparaison à l'analyse de la phase de conception (5.1.2), l'objectif de cet indicateur est de répondre aux questions suivantes : quels effets sont ressentis sur les territoires ayant développés et mis en œuvre un IEA? De quelles manières la communauté locale s'intègre-t-elle aux activités entreprises par l'instrument? Lorsqu'on parle d'effets, on pense aux rétroactions des partenaires (5.3.2) et aux retombées sociales et économiques des incubateurs. Nous nous concentrons sur ces deux dimensions, car les retombées environnementales des IEA n'ont pas été explicitement mentionnées par les répondants interviewés. Cependant, la grande majorité des fermes incubées sont de très petites tailles³⁴, souvent en

³⁴ Équivalent à un revenu brut annuel de moins de 50 000\$ (Ruiz et Lavoie, 2023).

régie biologique et employant une mise en marché par canaux de proximité. Pour l'instant, nous pouvons donc déduire qu'un accompagnement menant à la création de telles entreprises renferme des retombées environnementales positives. De plus, par définition, un incubateur d'entreprises agricoles participe activement à la « transmission des meilleures pratiques agroenvironnementales » (CISA, 2022a, p. 20).

Par son accompagnement à la création d'entreprises agricoles multifonctionnelles, sa planification collaborative, sa gouvernance territoriale et la consolidation des initiatives existantes, les incubateurs participent à la reterritorialisation du modèle agricole (Doucet, 2020). Malgré leur potentiel, les résultats d'entretiens démontrent qu'il est trop tôt pour généraliser les retombées des incubateurs d'entreprises agricoles en sol québécois. Tout de même, certains cas avec plus d'ancienneté (la PAAG, Cultur'Innov, Incubateur biologique de Coaticook, l'incubateur d'entreprises agroalimentaires de Mirabel, Ferme Bord-du-Lac) servent aujourd'hui d'exemple et ouvrent la voie au développement de nouvelles initiatives du genre (P9). Plusieurs d'entre eux sont une fierté au sein de leur territoire et s'inscrivent dans la révision de leurs planifications stratégiques bioalimentaires (P6; P8; P9; P10). Il en est de même pour les modèles plus récents, sollicités pour être reproduits ailleurs (P8; P9).

Quoiqu'il en soit, l'élaboration de livrables établis selon les objectifs des diagnostics et planifications stratégiques des territoires sont nécessaires pour mesurer clairement les retombées des incubateurs. En attachant le financement à l'atteinte de ces livrables, les IEA peuvent poursuivre leurs objectifs tout en offrant des conditions de travail compétitives à leurs concepteurs et employés de l'organisme porteur (P10). Lors des entretiens, plusieurs participants ressentent un manque de reconnaissance de la part des institutions financières et gouvernementales (5.2.3). Pour pallier ce manquement, nous avons vu que certaines initiatives reposent sur une main-d'œuvre subventionnée ou gratuite (5.2.1). Ce soutien profite aux incubés et peut provenir de partenariats avec des organismes de réhabilitation sociale ou de bénévoles (P4; P7; P8; P11). La mobilisation de ces derniers résulte d'un dévouement qui sous-entend une reconnaissance des effets bénéfiques de la coopération dans l'agriculture à plus petite échelle (Hermesse *et al.*, 2020). L'implication des élus lors des activités de gouvernance (comités) ou de rayonnement (articles, conférences de presse, colloques, etc.) est, pour certains, un pas dans la bonne direction (P1; P2; P3; P4; P6; P8).

Un répondant pose une question pertinente à la trame de cet indicateur : les incubateurs situés en territoires vitalisés peuvent-ils atteindre leurs objectifs avec plus de facilité que d'autres (P10)? Puisque

les IEA reposent sur une pluralité de partenariats, ces derniers démontrent-ils davantage de retombées lorsqu'ils se développent au sein de tels territoires? C'est un questionnement à explorer qui renvoie à l'importance de la trajectoire territoriale ainsi qu'aux activités des incubateurs. Cela dit, les retombées des incubateurs d'entreprises agricoles mériteraient, au fil du temps, d'être davantage examinées. Le développement d'indicateurs économiques, sociaux et environnementaux sera, dans les années à venir, une contribution nécessaire à la compréhension de leurs impacts. Pour l'instant – et en dépit de ce manque d'information – les initiatives à l'étude se dotent de méthodes d'évaluation. Elles sont l'objet de la prochaine sous-section, où nous évaluons les rétroactions pour mesurer les impacts des perspectives différenciées qu'apportent les partenaires au développement des incubateurs d'entreprises agricoles.

5.3.2 Les pratiques de résistance et d'évaluation

Le dernier indicateur se rapporte aux expérimentations et aux évaluations laissées volontairement ou non par les concepteurs, les partenaires et les utilisateurs (Belley et Saint-Pierre, 2017). Créateurs d'espaces collaboratifs, les incubateurs créés des méta-instruments qui peuvent être formels (cibles, indicateurs, sondages, comités) ou non (assemblées de cuisine, discussions sur le terrain). Ce que nous cherchons à explorer, en incluant un tel indicateur dans l'étude, concerne les réflexions des parties prenantes ainsi que les impacts de ces commentaires sur le développement des IEA à l'étude. Par le fait même, nous tentons de répondre aux questionnements suivants : par quels moyens l'incubateur reçoit-il les retours de la part de ses partenaires et de ses utilisateurs (Belley et Saint-Pierre, 2017 ; Fortin et Fournis, 2015 ; Halpern *et al.*, 2014 ; Le Bourhis et Lascoumes, 2014)? De quelles façons l'instrument navigue-t-il entre les besoins dynamiques de sa collectivité et la rigidité bureaucratique de l'action publique (Lapostolle, 2011)? Enfin, l'analyse de contenu des rétroactions boucle le cycle initié dans la phase de conception (prise en compte de la trajectoire territoriale, vision stratégique reposant sur une planification collaborative), puis concrétisé dans la seconde phase par la construction d'une gouvernance laissant une marge de manœuvre aux acteurs locaux au moment de la mise en œuvre de l'instrument.

*« Ça aide au projet, quand t'as des gens à la MRC [...] qui croient vraiment à [l'incubateur] »
(P4).*

Avant de se lancer dans l'examen des rétroactions, notons quelques commentaires qui adressent les mesures employées pour assurer le dialogue entre les concepteurs et les autres groupes d'acteurs. Ces outils jouent un rôle important dans la structure organisationnelle des IEA et sont complémentaires au bon déroulement des activités présentées dans la phase de mise en œuvre. Une approche populaire

auprès des incubateurs à l'étude concerne l'utilisation de la recherche-action (P1; P2; P7). Lors du développement d'un nouvel instrument, la recherche-action est un outil promulguant la cocréation de solutions fusionnant les connaissances scientifiques aux réalités territoriales. Ainsi, les incubateurs qui adoptent une telle démarche bénéficient implicitement de perspectives représentant la réalité sur le terrain. Cette approche peut être accompagnée d'une diversité d'instruments, tels que des outils de suivi et la mise en place d'indicateurs précis. Dans le cas où l'organisme porteur change d'individu responsable du projet ou manque de ressources humaines, ces instruments assurent la transmission des connaissances au prochain employé et rassurent les partenaires (P2; P5; P9; P10; P11).

Devant rapporter l'expérience des aspirants agriculteurs dans leurs redditions de comptes, les concepteurs doivent s'assurer de recueillir leurs commentaires. Cette cueillette peut prendre la forme d'un sondage, d'un dîner-causerie ou d'une assemblée de cuisine (P2; P3; P4; P7; P8; P9; P10). Ces questionnaires et rencontres sont cruciaux au maintien d'un accompagnement personnalisé, qui est un moyen utilisé par les incubateurs pour assurer que les services rendus aux utilisateurs répondent bel et bien à leurs besoins. Par rapport à la gestion des utilisateurs, des répondants soulignent qu'il n'est pas toujours évident d'assurer la satisfaction des aspirants (P5; P9; P10; P11). Selon des répondants, l'incubation peut créer de fausses attentes de la part des utilisateurs :

« Ça crée une forme d'impression que ça vaut pas cher, c'est comme s'il y a cette pensée-là. Il y a beaucoup de services qui sont subventionnés mais ça crée vraiment un décalage important par rapport à la vraie vie quand tu sors [de l'incubateur] » (P5).

Ce point est à nuancer puisque la majorité des incubateurs affichent un excellent taux de rétention des jeunes entrepreneurs ainsi qu'un niveau de satisfaction élevé de leur part (P1; P2; P3; P7; P8; P9; P10). Bien qu'une part importante des services soient effectivement subventionnés, la plus grande part du succès entrepreneurial des aspirants agriculteurs leur revient (P3; P6; P9). Un participant complète avec un commentaire pertinent :

« Souvent on assume que le succès des incubateurs c'est beaucoup par rapport aux gens qui vont rester dans la 'business' [de la production agricole] [...], je trouve que c'est intéressant de mettre de l'avant les gens qui ont été à l'incubateur pour réaliser que ce n'était pas pour eux » (P5).

Aussi, les espaces de collaboration ont permis aux partenaires et utilisateurs de critiquer les structures de gouvernance instaurées, notamment en ce qui concerne leur capacité à répondre à l'impératif délibératif.

Par exemple, bien que les partenaires membres de comités (de suivi, aviseur, locaux, directeur) énoncent le besoin d'être informés des avancées des incubateurs, ils ne souhaitent pas que ces activités alourdissent leur charge de travail quotidienne (P4; P9; P10). Afin de les garder motivés, les concepteurs doivent donc limiter le nombre et la durée des rencontres, en plus de condenser l'information partagée.

« [Il y a un] niveau d'implication qui est réaliste de demander aux intervenants, qui sont souvent les mêmes [d'un comité à l'autre]. Si on ne veut pas les perdre, il ne faut pas les brûler. [...] De la garder [la gouvernance] par territoire c'est stratégique pour garder davantage leur implication » (P9).

Le manque de temps et la difficulté à expliquer l'importance de retombées non quantifiables à des élus ou des bailleurs de fonds affectent l'aptitude des partenaires à comprendre clairement la direction empruntée par les concepteurs et peut mener à des malentendus, des inquiétudes ou au désengagement des partenaires (P2; P5; P7; P9). Au-delà de ces incompréhensions, des répondants déplorent la faible participation active de membres imputables siégeant au conseil d'administration des organismes porteurs (P8; P9). Bref, nous retenons de ces données que la mise en place d'une gouvernance partagée n'aboutit pas automatiquement en une communication claire et efficace. Toutefois, notons que les méta-instruments encouragent l'évaluation et l'expérimentation de nouvelles activités en toute transparence. Plusieurs répondants mentionnent qu'entretenir une bonne relation auprès des partenaires contribue à la pérennité de l'incubateur en plus d'encourager la confiance que ceux-ci ont envers les concepteurs. Cette confiance envers le travail des concepteurs est bien reçue par ces derniers et se traduit par des investissements de la part des partenaires, contribuant au cheminement de l'incubateur (P2; P3; P4; P6; P7; P8; P9; P10). De plus, cette reconnaissance peut offrir un réconfort aux responsables de projet, qui se retrouvent souvent devant un mandat trop rempli par rapport à ce que leurs ressources humaines peuvent accomplir (P8; P10; P11). La surcharge de travail et l'épuisement sont mentionnés par les répondants comme étant des symptômes de cette réalité (P8; P10).

Un questionnement propre à l'analyse des instruments de l'action publique devient sous-jacent à ceux posés dans l'examen de la phase d'appropriation : les IEA s'adaptent-ils réellement aux spécificités territoriales ou sont-ils plutôt des instruments tendancielles (Lascoumes et Simard, 2011)? Certains participants ont soulevé des questionnements quant à la flexibilité des modèles proposés par les incubateurs d'entreprises agricoles sur le long terme, notamment en lien à leur capacité à jongler avec l'influence des forces exogènes sur les enjeux en mutation de la relève et des spécificités territoriales.

« Des fois c'est difficile aux échelles d'interventions qu'on travaille et avec les outils qu'on a de faire des grosses différences quand c'est des problématiques qui sont occidentales » (P5).

« On se rend compte que dans les faits, ils [les entrepreneurs] donnent de l'amour au sol pendant cinq ans, ils sont bien établis et ont toutes les infrastructures. On se questionne sur la pertinence d'être un incubateur fixe qui demande aux gens de partir après [...] Ils ont chacun pris leur espace, ils ont travaillé le sol, donc pourquoi ils ne pourraient pas rester là finalement? Y'a un enjeu dans le modèle » (P7).

Effectivement, le modèle « typique », faisant référence à un IEA de type physique offrant des parcelles, des infrastructures et de l'équipement agricole aux aspirants agriculteurs pendant quelques années, ne fait pas l'unanimité au sein des répondants. La souplesse de l'instrument face à un ensemble d'enjeux, passant de l'accès à la terre jusqu'à l'occupation dynamique du territoire, est remise en question au profit d'autres modèles et activités, comme celui du motel agricole ou de l'accompagnement virtuel. D'un autre côté, le modèle physique continue à faire ses preuves dans certains territoires, et ce, après de nombreuses années en activité.

Le manque de ressources au sein des organismes porteurs n'aide en rien à la rétention du personnel et contribue à l'épuisement de certains concepteurs. Devant le vaste mandat mis sur les épaules des incubateurs d'entreprises agricoles, nous venons à considérer que ce type d'initiative répond effectivement à un besoin existant. D'une part, ces problématiques pourraient résulter d'une gestion organisationnelle médiocre n'ajustant pas la taille des projets aux ressources disponibles. D'autre part, ces enjeux peuvent aussi souligner le manque de reconnaissance des bailleurs de fonds publics envers les retombées de ces instruments. Quoiqu'il en soit, la majorité des incubateurs sont encore trop jeunes pour que les résultats de leurs évaluations puissent justifier des ajustements d'une grande envergure. Reste que ces méta-instruments sèment des réflexions qui encouragent les organismes porteurs à ajuster les initiatives d'incubation selon les besoins changeants des aspirants agriculteurs et les spécificités propres à chaque territoire (P1; P5).

5.4 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX CONSTATS

Nous terminons ce chapitre en résumant les principales observations issues de l'analyse des données. Par rapport aux questionnements dévoilés au cours des dernières pages, les lignes qui suivent regroupent les éléments de réponses transversales, c'est-à-dire ceux qui concernent plusieurs incubateurs d'entreprises agricoles.

5.4.1 Constats liés à la phase de conception

Le premier indicateur se rattache à la prise en compte de la trajectoire territoriale lors de l'idéation des initiatives, il renvoie donc aux manières dont les différents contextes d'implantation ont influencé la mise en place des incubateurs d'entreprises agricoles. Nous retenons d'abord que la mise en place d'un IEA répond à différentes trajectoires dites « favorables » à son émergence. Dans la majorité des cas, cela signifie qu'un ou plusieurs partenaires externes à l'organisme porteur se sont investis dès les premières étapes de développement. De plus, nous relevons de la collecte de données que le choix des organismes porteurs relève de la compatibilité de leur mission aux objectifs attendus. Lors de l'idéation, l'ensemble des participants interviewés a dit avoir effectué leurs recherches quant aux initiatives déjà en branle. Bien que leur application soit territorialisée, ce fait souligne la capacité de transmission des instruments répondant à des enjeux similaires d'une région – et même d'un pays – à un autre. D'ailleurs, cette hétérogénéité s'applique au palier régional puisque les incubateurs offrant des plateformes à l'échelle des MRC doivent s'ajuster à leurs spécificités territoriales. Soulignons entre autres que le positionnement géographique (métropolitain, intermédiaire, périphérique) des cas à l'étude influence fortement leurs activités. Enfin, les IEA répondent à des objectifs relevant de constats, diagnostics et recommandations lancés par différents acteurs locaux. Leurs activités relèvent donc d'une réalité géographique mais aussi de planifications stratégiques.

Le second indicateur adresse les objectifs et les publics ciblés par les initiatives. Principalement, nous retenons de la recherche documentaire et des entretiens semi-dirigés que les territoires souhaitent attirer une relève agricole ou, du moins, des aspirants agriculteurs prêts à tenter le coup. L'offre de service des incubateurs est réfléchi en fonction des initiatives déjà en branle dans leur région, dans le but de les consolider et d'offrir un éventail de services d'accompagnement aux jeunes entrepreneurs. La polyvalence des services d'accompagnement aide à leur établissement. L'ensemble des initiatives à l'étude fait la promotion de pratiques agricoles durables et certaines réservent leurs parcelles à l'agriculture sous régie biologique. La durée et le parcours d'incubation varient d'une initiative à l'autre. La majorité des

incubateurs s'en tiennent à un maximum de cinq ans, bien que ce chiffre reste souple selon les modalités propres à chaque organisme. Alors que plusieurs répondants déplorent un manque de ressources pour promouvoir correctement leur IEA auprès des populations cibles, ils proclament que le bouche-à-oreille et l'implication des partenaires dans le partage d'information est un moyen efficace pour les atteindre.

Le troisième indicateur survole les éléments liés aux collaborations entre acteurs lors de la conception des instruments. Les participants ont souligné l'importance de partenariats avec les écoles et centres de recherche locaux, notamment dans la mise en place d'autres pratiques sur les lots de l'incubateur (jardin collectif, formations, etc.). Pour ce qui est de l'implication des partenaires, plusieurs répondants disent qu'une concertation transparente repose sur la mise en place de moyens de communication fiables. L'ouverture à de nouveaux partenariats est aussi retenue comme étant bénéfique à la création d'un réseau diversifié. Des perspectives additionnelles viennent bonifier ce sujet dans les phases de mise en œuvre et d'appropriation.

5.4.2 Constats liés à la phase de mise en œuvre

Le quatrième indicateur de la grille d'analyse se rattache à la structure organisationnelle et à la participation différenciée des acteurs. D'abord, nous avons établi la présence de quatre regroupements distincts opérant de près ou de loin au développement des incubateurs. Le premier concerne les organismes porteurs, et plus particulièrement la personne responsable de la coordination. Les entretiens ont fait ressortir que la polyvalence de cet individu est cruciale au bon fonctionnement de l'IEA. C'est d'ailleurs avec l'appui d'une direction et de différents comités qu'elle arrive à atteindre ses objectifs. Le second regroupement concerne les développeurs, soit les agents de développement et les organismes municipaux. Leurs ressources, centralisées au sein de la MRC, peuvent faciliter la mise en œuvre de l'incubateur. Ensuite, nous avons noté l'importance des acteurs agricoles, notamment des directions régionales du MAPAQ en termes de ressources humaines et financières. Les producteurs et aspirants, quant à eux, ne sont pas toujours sollicités. Lorsqu'ils le sont, les rencontres peuvent se dérouler officiellement ou non, c'est-à-dire dans des rencontres « sur le terrain » ou lors de divers comités. D'ailleurs, certains répondants soulignent que les différents « types » de comités (décideurs, aviseurs, etc.) ont un impact significatif sur l'avancement des projets. Le dernier regroupement adresse la participation des acteurs non agricoles. D'une part, les élus, comme les agriculteurs, ne siègent pas toujours dans les différents comités et conseils d'administration. Leur implication partielle est tout de même importante, notamment en ce qui concerne leur capacité d'influencer les autres regroupements d'acteurs et la

population générale quant aux retombées territoriales de l'incubateur. Les organismes qui offrent du financement font aussi partie de cette dernière catégorie. Le sixième indicateur détaille leurs implications. Pour terminer, les participants mentionnent qu'il est parfois complexe de réunir l'ensemble des partenaires autour d'une même table. Bien que l'ère numérique facilite la fréquence et la durée de ces rencontres, celles-ci demandent des ressources temporelles supplémentaires aux personnes responsables de leur coordination.

Le cinquième indicateur se penche sur la complémentarité des activités de l'incubateur avec celles déjà offertes sur son territoire d'implantation. Comme nous l'avons soulevé dans la sous-section précédente (5.4.1), la structure des IEA s'ajuste aux réalités territoriales. Cela est aussi vrai pour leur offre de services. De plus, peu importe le type d'incubateur observé dans le cadre de cette recherche, l'offre d'accompagnement s'ajuste aux besoins de sa clientèle. Les aspirants agriculteurs peuvent donc profiter d'un accompagnement complet grâce à la mise en place d'un réseau. Ce dernier englobe l'accompagnement « virtuel » de l'IEA et est réfléchi et coordonné par l'organisme porteur. À la suite de cette analyse, nous aboutissons au constat que le choix d'adoption d'un type d'incubateur plutôt qu'un autre s'explique par les services offerts sur le territoire au moment de sa conception, plutôt que par les ressources dont dispose l'organisme porteur.

Le sixième indicateur explore les enjeux et stratégies employées par les organismes porteurs afin d'assurer la viabilité de leur incubateur d'entreprises agricoles. À première vue, la multifonctionnalité de l'agriculture se manifeste dans les retombées multisectorielles des IEA. Leur reconnaissance est d'ailleurs soulignée dans plusieurs cas par l'obtention d'enveloppes budgétaires provenant d'ententes sectorielles, celles-ci regroupant un ensemble de partenaires publics, autant agricoles que non agricoles. D'autres types de financement ou d'aides peuvent s'y ajouter. Dans la plupart des cas, ils peuvent provenir d'instances municipales, fédérales ou d'autres partenaires agricoles, comme l'UPA ou la FADQ. Bien que le financement structurant soit apprécié par les initiatives qui les reçoivent, le principal enjeu dégagé des entretiens se rattache au financement non récurrent des présentes ententes. On répète entre autres le besoin de lier le financement non à des projets, mais à la mission de l'organisme porteur. Plusieurs tentent par différents moyens d'augmenter leurs sources de revenus autonomes, mais leurs activités principales – celles qui requièrent le plus de temps – ne sont pas lucratives.

5.4.3 Constats liés à la phase d'appropriation

Le septième indicateur se concentre spécifiquement sur les retombées territoriales des incubateurs d'entreprises agricoles. Nous retenons de la collecte de données que les activités des IEA s'associent aux caractéristiques du modèle agricole territorial. Bien qu'il soit trop tôt pour déterminer avec précision les retombées des incubateurs, nous pouvons retenir qu'ils aident à créer des entreprises agricoles pérennes à partir d'une planification collaborative. À son tour, cette planification consolide les initiatives de son écosystème bioalimentaire. De plus, plusieurs des initiatives à l'étude sont une fierté au sein de leur territoire et s'inscrivent aujourd'hui dans la révision de différentes planifications stratégiques (comme le PDZA). Nous soulignons aussi la nécessité pour les organismes porteurs d'établir des livrables clairs avec leurs partenaires financiers afin d'évaluer avec précision l'atteinte des objectifs et garantir leur reconnaissance. À ce niveau, l'implication des élus dans les comités et lors des activités de rayonnement est un pas dans la bonne direction.

Le huitième et dernier indicateur se rapporte aux expérimentations et aux évaluations laissées volontairement ou non par les concepteurs, les partenaires et les utilisateurs. De prime abord, cette partie de l'analyse se rattache aux éléments de consensus précédemment survolés. Les répondants rappellent qu'il est nécessaire d'établir des canaux de communication fiables pour atteindre des objectifs élaborés pour l'incubateur. Comme solution à ce défi, nous retenons l'emploi de la recherche-action comme démarche méthodologique pour développer l'initiative tout en répondant aux besoins des partenaires et du territoire. Concernant les besoins changeants des aspirants agriculteurs, les participants mentionnent l'utilité de recueillir leurs commentaires par différents moyens. Ils peuvent être anonymes (sondage, intervention d'un organisme tiers indépendant) ou non (dîner-causerie, rencontres dans la serre, assemblée de cuisine). Selon les répondants, il est aussi important de maintenir ce moyen de communication pour éviter de créer de fausses attentes auprès des jeunes entrepreneurs. Ces rectifications concernent notamment les coûts et les responsabilités relevant de la vie associative dans un IEA. Il en va de même pour les partenaires membres de comités, puisqu'il est crucial qu'ils comprennent leurs rôles et, dans les cas où ils sont imputables, leurs obligations. Nous avons conclu l'analyse de cet indicateur en questionnant le modèle « typique » d'incubation agricole. Effectivement, nous avons retenu des entretiens qu'il est primordial que les incubateurs adoptent un modèle souple afin de s'ajuster aux besoins des territoires.

Dans le prochain chapitre, nous revenons sur ces différents constats et les mettons à l'épreuve de la question de départ. Cette dernière partie de la recherche sera entreprise à partir de la littérature sur le développement territorial, la pérennité organisationnelle et les instruments de l'action publique.

CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RÉSULTATS

« *Le territoire relie concrètement ce que la sectorialisation sépare abstraitement.* »
(Donzelot, 1994, p. 22)

Donc, quelles sont les implications des incubateurs d'entreprises agricoles dans le renouvellement territorial des pratiques de planification du secteur bioalimentaire? Plus encore, quels sont les intérêts des parties prenantes et comment les partis pris viennent-ils influencer le développement et les objectifs de ces instruments? Les prochaines pages mettent en relief les résultats présentés dans les deux chapitres précédents dans le but de les faire dialoguer avec le cadre théorique de la recherche. L'intention derrière cet exercice est d'offrir une réponse claire au questionnement général, ce à partir des trois phases de développement qui structurent notre compréhension de l'instrumentation des incubateurs d'entreprises agricoles.

6.1 UN INSTRUMENT CONÇU À L'IMAGE DE SON TERRITOIRE

Lors de la conception d'un instrument d'action publique, les responsables et leurs partenaires font face à plusieurs questionnements qui permettent de clarifier leurs intentions ainsi que les objectifs attendus d'un pareil outil. Dans cette section, nous établissons des liens entre la revue de littérature et les connaissances empiriques dégagées de la phase de conception. D'abord, nous avons énoncé que les raisons expliquant le choix et le fonctionnement de chaque instrument reposent sur un ensemble d'éléments relatifs à son positionnement géographique et à sa trajectoire territoriale (Chiasson et Gauthier, 2017 ; Desrosiers-Côté et Doyon, 2018 ; Gauthier *et al.*, 2023 ; Laidin et Berriet-Sollic, 2022 ; Simard, 2021). Ce postulat a été vérifié à partir de questionnements se rattachant aux contextes d'implantation des cas à l'étude. Ensuite, nous avons avancé que l'implantation d'un incubateur et d'un modèle d'incubation particulier relève d'éléments déclencheurs territoriaux ainsi que d'inspirations externes au territoire d'application de ce dernier (Belley et Saint-Pierre, 2017 ; Halpern et Le Galès, 2011 ; Lascoumes et Simard, 2011). C'est pourquoi nous nous attardons aussi aux éléments déclencheurs ayant mené au démarrage du processus de fabrication des initiatives d'incubation. Le troisième point d'intérêt adresse la vision stratégique établie par les parties prenantes. Nous avons énoncé qu'un incubateur d'entreprises agricoles, en tant qu'instrument d'action publique de type normatif et incitatif, découle d'une planification stratégique et interactive qu'il perpétue dans l'ensemble de ses phases de développement (Gagnon et Gauthier, 2018 ;

Gauthier et Simard, 2011b ; Proulx, 2008). Afin de vérifier ce postulat, les justifications et potentielles retombées territoriales ressortant de la collecte de données seront mises de l'avant et serviront à analyser la pertinence des instruments au sein de leur territoire.

Selon Dushina *et al.* (2015), cristalliser les motivations et les intentions à l'origine d'un IAP est une avenue essentielle à l'approche sociologique par les instruments. Pour chacun des cas à l'étude ressortent des éléments déclencheurs ainsi qu'une trajectoire territoriale unique qui permet d'ériger des bases sur lesquelles nous pourrions ensuite juger des écarts existants entre les retombées réelles de l'instrument (6.3.1) et celles qui étaient initialement prévues. Selon Belley et Saint-Pierre (2017), ces écarts – ou problèmes de mise en œuvre – relèvent en grande partie des interventions humaines effectuées aux différentes étapes constitutives d'un instrument. Cette différence est donc cumulative et cinq facteurs peuvent expliquer son niveau d'intensité. Puisque nous analysons présentement la phase de conception, la variable qui nous intéresse renvoie au contexte d'apparition ou d'implantation des incubateurs d'entreprises agricoles.

Nous nous intéressons d'abord à la subjectivité des regroupements d'acteurs qui s'inscrit au cœur des éléments déclencheurs des instruments d'action publique. Cette avenue de recherche est proposée par Belley et Saint-Pierre (*ibid.*) et elle encapsule un ensemble de facteurs tant internes qu'externes au territoire d'application d'un IAP. Ces facteurs sont omniprésents au sein des différents contextes territoriaux et ils relèvent de facteurs historiques, communicationnels (les nouvelles technologies de l'information et de la communication) et culturels (les façons d'apprendre et d'agir). Concrètement, nous souhaitons saisir le degré auquel les acteurs mobilisent les différents outils pouvant être issus ou non de leur territoire. À ce sujet, la collecte de données nous révèle que la présence des incubateurs au sein des territoires est d'abord justifiée par leur capacité à répondre positivement à certains enjeux soulevés dans les portraits bioalimentaires régionaux. Ces enjeux sont principalement d'ordre territorial (occupation dynamique du territoire et attraction de la relève) et entrepreneurial (rétention de la main-d'œuvre, accompagnement et formation). Ici, nous offrons une attention particulière aux PDZA, dans lesquelles les acteurs doivent entre autres développer un portrait ainsi qu'une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) du secteur bioalimentaire de leur région dans le but de déterminer les axes d'interventions futures. Cet exercice de planification appartient aux territoires et il repose en grande partie sur la subjectivité des acteurs locaux. Effectivement, le PDZA est avant tout un IAP laissant place « à de nouveaux cadres spatiaux d'action publique » (Doyon *et al.*, 2017, p. 57). Les territoires qui s'engagent

dans la création ou le renouvellement de leur PDZA doivent donc développer des moyens de concerter les acteurs territoriaux. Enfin, le PDZA s'inscrit « dans des préoccupations de mise en valeur des territoires agricoles, de cohabitation des usages et, plus largement, d'occupation dynamique des territoires ruraux » (*ibid.*, p. 72). D'ailleurs, plusieurs documents de planification dépouillés dans le cadre de ce mémoire ont fait mention de l'importance des incubateurs d'entreprises agricoles pour l'atteinte des enjeux récemment nommés. Dans le cas des territoires qui avaient un IEA en activité au moment de la rédaction de planification stratégique, la contribution des initiatives est soulignée directement. Autrement, quelques PDZA, plans régionaux et stratégies de développement étudiées ont cité l'efficacité d'IEA présents dans d'autres régions. Nous revenons sur le processus de diffusion et de transfert au prochain paragraphe. Comme l'indique Doyon et al. (*ibid.*), il n'existe toujours pas d'incitatifs financiers pour encourager directement la mise en œuvre des actions envisagées dans les PDZA. Tout de même, nous verrons que les territoires emploient divers moyens pour financer le déploiement de plans d'action bioalimentaires (sous-section 6.2.2). Pour l'instant, l'analyse de l'instrumentation des IEA éclaire la présence d'une suite entre les diagnostics présentés en amont dans les planifications stratégiques et l'implantation d'initiatives sur les territoires. Terminons ce point en ajoutant que la concertation entre acteurs, étant au cœur de ces exercices, encourage la priorisation de la multifonctionnalité des territoires et de l'agriculture, ce au détriment du paradigme productiviste dominant les principales politiques agricoles québécoises (*ibid.*).

En juxtaposant les résultats de la recherche documentaire à ceux des entretiens semi-dirigés, nous pouvons rendre compte que les concepteurs et leurs partenaires s'inspirent fortement des initiatives préexistantes au moment de concevoir la leur. On pense notamment à la Plateforme agricole de l'Ange-Gardien (PAAG), qui s'est inspirée de l'ancien incubateur à Mirabel, de la Ferme-Bord-Du-Lac à Montréal et de l'*Intervale Center*, aux États-Unis. De même pour Le Gerموir, qui s'est inspiré de la PAAG et d'initiatives françaises. D'un point de vue plus général, l'ensemble des participants interviewés ont mentionné avoir effectué leurs recherches quant aux différentes initiatives existantes sur le territoire québécois et ailleurs dans le monde. D'ailleurs, le Réseau Racines, qui chapeaute aujourd'hui l'ensemble des incubateurs d'entreprises agricoles au Québec, est grandement inspiré du Réseau National des Epsaces-Test Agricoles, son équivalent français. Ce résultat concorde avec ceux apportés par Halpern et Le Galès (2011, p. 63), comme quoi que le choix d'un instrument est mobilisé « au terme d'un processus de réorganisation d'instruments préexistants ». Plus encore, leur travail démontre que 13 des 19 instruments recensés en tant que « Informatif et communicationnel » et « Normes et standards, Best practices » résultent d'un processus de diffusion et de transfert provenant des États membres de l'Union

européenne. En tant que dispositif normatif et incitatif, les IEA québécois rejoignent ce constat à l'échelle de la province. Cela peut s'expliquer parce que « les choix et les combinaisons d'instruments sont largement structurés par les formes d'instrumentation privilégiées à d'autres niveaux d'action publique » (*ibid.*, p. 56). On pense entre autres au cadre législatif et réglementaire qui régit la planification du territoire agricole et les responsabilités des territoires en matière d'aménagement.

Au-delà de la capacité d'action des acteurs, ces derniers sont aussi assujettis à un ensemble de facteurs. Ces facteurs peuvent être d'ordre réglementaire ou naturel, les parties prenantes sont donc contraintes à réfléchir la fabrication de l'instrument autour de ces limites. Le positionnement géographique d'un territoire, par exemple, joue une grande part dans la trajectoire territoriale (Chiasson et Gauthier, 2017 ; Gauthier *et al.*, 2023 ; Pinson, 2005). Grâce à la classification géographique (tableau 5.2), nous pouvons conclure d'une telle typologie que les traits distinctifs qui définissent les différentes zones (métropolitaine, intermédiaire et périphérique) ne sont pas mutuellement exclusifs. Par exemple, l'Outaouais est une zone périphérique qui englobe à la fois des MRC rurales dévitalisées et un noyau urbain très riche sous influence métropolitaine. D'ailleurs, lors de la conception d'un IEA, les territoires sont soumis à une variété de réglementations, passant par leur SAD qui doit concorder aux orientations gouvernementales en matière d'aménagement du territoire tout en respectant les limites dressées par la LPTAA. Soulignons brièvement la complexité d'aligner un instrument ayant des retombées multisectorielles à des réglementations provenant de plusieurs secteurs. Cela dit, les planifications stratégiques, telles que celle employée lors de l'élaboration d'un PDZA, permettent aux MRC de mettre à jour leurs axes d'interventions concernant le territoire et les activités agricoles. Ultimement, ces procédures de planification facilitent l'intégration et la consolidation des différentes perspectives et réglementations. Pour revenir aux commentaires de Doyon *et al.* (2017), reste-t-il que les territoires doivent avoir les moyens de les mettre en œuvre.

Selon Chiasson et Gauthier (2017), la capacité à maintenir un dialogue ouvert avec les différents regroupements d'acteurs à la suite de la concertation initiale est un élément essentiel au renouvellement de la vision commune et à la mise en œuvre de la planification territoriale. Ce constat ressort dans l'instrumentation des IEA. Effectivement, nous avons dégagé des entretiens que la création de canaux de communications fiables est une préoccupation centrale pour la grande majorité des participants interviewés. Ils soulignent que la communication avec l'ensemble des parties prenantes est un point incontournable au bon fonctionnement des initiatives d'incubation agricole. Entre autres, cette concertation en continu se manifeste par une transparence entre les regroupements d'acteurs et

l'appropriation collective du projet. Toutefois, le temps des partenaires est limité et il n'est pas toujours facile pour les responsables de communiquer avec ces derniers. Nous explorons davantage cet enjeu dans la sous-section 6.2.1, où nous apporterons aussi certaines nuances relatives à la représentativité et au poids décisionnel accordé aux différents regroupements d'acteurs lors du développement des incubateurs.

Alors, dans une perspective d'action publique, pourquoi les territoires choisissent-ils l'incubation agricole? Pareillement à Halpern et Le Galès (2011), Lascoumes et Simard (2011, p. 13) soulèvent que le choix d'un instrument d'action publique est en fait « le fruit d'un processus et de raisons qui s'insèrent au sein d'une politique plus large déjà institutionnalisée ». Comme nous l'avons vu, le financement des IEA provient en grande partie d'aides gouvernementales. Effectivement, l'octroi des fonds publics versés aux organismes porteurs par les directions régionales des ministères est une logique qui concorde avec la description associée aux instruments économiques et fiscaux puisqu'ils utilisent des techniques ainsi que des outils financiers dans le but « d'orienter le comportement des acteurs » (Lascoumes et Le Galès, 2005a, p. 362). De plus, nous avons vu au précédent chapitre que la majorité des initiatives n'étant pas portées par une municipalité ou une MRC empruntent la forme juridique de l'OBNL ou de la coopérative. Puisque l'incubation agricole est essentiellement de l'agriculture subventionnée dans le but d'encourager la création de nouvelles entreprises et de dynamiser l'écosystème agricole, les porteurs doivent être déterminés stratégiquement par l'écosystème bioalimentaire régional en place. Cela sous-entend que la pérennité organisationnelle de l'organisme choisi repose sur un désir politique plus macroscopique, renvoyant par le fait même à la contractualisation de l'action collective (nous y revenons dans la sous-section 6.2.2).

6.2 CE QUE LE TERRITOIRE PEUT OFFRIR...

La présente section s'intéresse aux ressources mobilisées par les responsables des initiatives lors de la phase de mise en œuvre des initiatives. Dans la première sous-section (6.2.1), nous traitons des questions émises en matière de gouvernance, notamment de participation différenciée des groupes d'acteurs. L'objectif est de comprendre les intentions et implications de ces derniers afin de clarifier les dynamiques entre acteurs, ce en réaction aux espaces de concertation prévue dès l'idéation de l'instrument (Gauthier et Simard, 2011a ; Lascoumes et Le Galès, 2005a ; Ruault et Vitry, 2017 ; Simard, 2021). La seconde sous-section (6.2.2) propose un retour sur la complémentarité des activités des IEA, telle que détaillée au dernier chapitre. Cette thématique réunit l'ensemble des ressources matérielles et financières nécessaires à leur fonctionnement ainsi qu'à leur pérennité organisationnelle. Nous accordons une grande importance

à ce dernier élément puisque les gestionnaires et responsables d'initiatives présentent la viabilité des incubateurs d'entreprises agricoles comme une préoccupation et un défi central à la poursuite des activités (CISA, 2022a). Bref, nous nous intéressons donc au deuxième et troisième facteur proposé par Belley et Saint-Pierre (2017), se rattachant respectivement aux valeurs et idées défendues par les acteurs ainsi qu'aux ressources mobilisées par les concepteurs et leurs partenaires.

6.2.1 Concilier un amalgame de perspectives

En tant qu'instrument normatif et incitatif, l'incubateur d'entreprises agricoles se qualifie comme un nouvel instrument d'action publique (Lascoumes et Le Galès, 2005a). Ses phases constitutives s'inscrivent dans le renouvellement des normes et pratiques de la gouvernance territoriale agricole, puisqu'elles démocratisent la participation à la prise de décision auprès d'acteurs territoriaux (Simard, 2021). Selon cette logique, nous retenons des résultats, présentés dans la sous-section 5.2.1, que le bon fonctionnement des IEA repose effectivement sur leur engagement direct avec l'instrument. Ce caractère incitatif se concrétise par la création et le maintien d'ententes et de partenariats multisectoriels aux échelons local (municipalité, bénévoles, producteurs), régional (agents de développement, écoles, centres de recherche, directions régionales des ministères) et provincial (Réseau Racines). Au précédent chapitre, nous avons divisé les parties prenantes en quatre regroupements distincts : *l'organisme porteur*, comprenant la coordination, ses collègues et la direction; *les développeurs*, compris comme des individus employés par les MRC et participant à la mobilisation des collectivités territoriales; *les acteurs agricoles*, soit les directions régionales du MAPAQ, les producteurs et leurs associations syndicales; *les acteurs non agricoles*, comprenant tout autre type d'acteurs aidant à l'obtention de ressources (financières, matérielles, humaines, etc.). Maintenant que nous avons un regard éclairé sur les rôles ainsi que la participation différenciée des regroupements, explorons les effets d'agrégation et d'inerties qu'ils transportent. Comment la marge de liberté et les capacités d'actions différenciées des parties prenantes influencent-elles les phases constitutives de l'instrument?

Nous réitérons d'abord que la mobilisation sociale et professionnelle qui se retrouve au cœur de la gouvernance des incubateurs permet d'inscrire l'instrument dans la procédure théorique de la planification stratégique et interactive (Boyer, 2018 ; Proulx, 2008). À ce propos, nous explorons davantage, à la section 6.3, l'importance des interactions entre parties prenantes pour l'appropriation de l'instrument. Les comités et réunions qui cadrent cette prise en main collective diffèrent d'un cas à l'autre. Quels qu'ils soient, ces rencontres relèvent d'espaces de concertations réfléchis lors de la phase de conception de

l'instrument. Comme l'avancent Gagnon et Gauthier (2018), ces espaces de dialogue visent la recherche d'un consensus. Toutefois, nous avons vu que les concepteurs doivent parfois composer avec une structure de gouvernance qui leur est partiellement imposée, notamment lorsqu'ils ont des comptes à rendre à la suite de l'obtention de subventions. Tout de même, considérant la complexité des enjeux traités, les concepteurs peuvent décider en amont (normalement lors de la phase de conception) des responsabilités octroyées aux différents regroupements et types d'acteurs. Ces choix peuvent accélérer ou ralentir les processus administratifs. Par exemple, l'un des répondants mentionne avoir fait le choix d'établir un comité aviseur plutôt que décideur, cela dans le but d'être « plus performant au lieu de demander la permission pour tout » (P9). La fréquence de changement et la disponibilité de la main-d'œuvre, notamment celle occupant le poste de coordination, ont aussi un impact significatif sur le déroulement des activités et les dynamiques entre acteurs. Notons d'abord l'importance du transfert de connaissance entre responsables. Dans les cas où ce dernier a été omis ou fait partiellement, cela peut soulever des inquiétudes chez les partenaires et mener à une certaine inertie qui entrave les actions futures (Dushina *et al.*, 2015 ; Fontan, 2008 ; Lascoumes et Simard, 2011). Au contraire, certains participants notent que prévoir la documentation et les pratiques nécessaires à une continuité entre coordinations encourage l'agrégation des objectifs de l'instrument à moyen et long terme. Cette réalité impose alors aux concepteurs et à leurs partenaires la responsabilité de réfléchir de façon prévoyante les outils soutenant l'action collective, ce afin de maintenir un rythme d'actions n'impactant pas les activités et l'atteinte des objectifs retenus dans la phase de conception. Reste que la forme juridique de l'incubateur ou de son organisme porteur est le facteur principal expliquant la présence ou l'absence de certains regroupements d'acteurs au sein d'une structure de gouvernance particulière. La parole des aspirants agriculteurs, par exemple, a tendance à être moins considérée lorsqu'un incubateur est porté par un OBNL ou une entité municipale ou régionale. Au contraire, la forme juridique coopérative tend à laisser plus de place aux producteurs. Cela peut entre autres s'expliquer par le fait que les coopératives à l'étude possèdent des membres producteurs. Ils sont donc imputables à certains égards.

L'acceptabilité sociale des incubateurs, qui s'arrime à l'importance accordée à la démocratie représentative dans la conception et la mise en œuvre des instruments, est un autre point plus ou moins considéré par les concepteurs (Simard, 2021). Puisque les incubateurs s'adressent principalement aux entrepreneurs agricoles, nous croyons qu'il est tout à fait normal que les citoyens ne soient pas concertés lors des premières phases de développement. Cela ne veut pas dire pour autant que l'acceptabilité sociale n'est pas au cœur des réflexions initiales. En effet, nos résultats permettent de conclure que plusieurs

incubateurs possèdent des activités connexes à vocation sociale. Les jardins communautaires et les activités éducatives, par exemple, symbolisent l'importance accordée aux dimensions non entrepreneuriales. Il en est tout autant pour les discussions et consultations faites auprès des communautés locales lorsque le site d'incubation se retrouve sur une terre agricole appartenant à une municipalité.

En raison de leur participation au renouvellement de la gouvernance agricole, les IEA possèdent donc un effet sur le rapport entre gouvernant et gouverné qui se déploie en faveur des acteurs municipaux et régionaux. Cette démocratisation de responsabilités, autrefois gérée par les directions régionales à partir de réglementations provinciales, encourage la responsabilisation des acteurs au sein de leur territoire (Gauthier et Simard, 2011b). Comme nous l'avons vu, les PDZA et les autres exercices de planifications stratégiques du secteur bioalimentaire proposent des diagnostics qui, à leur tour, induisent une problématisation précise d'un enjeu particulier (Lascoumes et Simard, 2011). Sur ce point, ajoutons que ces espaces de dialogue jouent d'une importance particulière dans la modification des représentations que certains regroupements d'acteurs peuvent avoir de l'agriculture et, plus largement, des enjeux qui touchent le secteur bioalimentaire (Desrosiers-Côté et Doyon, 2018). La responsabilisation des acteurs est donc une dynamique qui est présente dans plusieurs des territoires à l'étude préalablement à l'idéation des incubateurs. Que la problématique se rapporte à l'accapement des terres, à la pression urbaine, au vieillissement de la population agricole ou à toute autre combinaison d'enjeux, cette délégation du travail perpétue une reconnaissance du principe de subsidiarité, notamment envers les acteurs territoriaux (Halpern et Le Galès, 2011 ; Mundler *et al.*, 2020). Nous explorons davantage la notion de subsidiarité au cours de la phase d'appropriation, dans la sous-section 6.3.

6.2.2 La collaboration au cœur des activités et du financement

Donc, pour parvenir à leurs fins, les IEA doivent d'abord concilier la voix d'une panoplie d'acteurs. Grâce aux analyses faites dans la sous-section précédente et celle du dernier chapitre (5.2.1), nous avons soulevé que la gouvernance des initiatives est de nature territoriale et qu'elle s'agence aux dynamiques sectorielles présentes en amont du développement des incubateurs. De même, les informations recueillies dans la section 6.1 nous permettent d'avancer que ces collaborations résultent d'une fusion de champs d'intérêt construite à partir d'exercices de planification stratégique. Bref, la saine collaboration des parties prenantes repose sur une planification inclusive, dans le sens qu'elle doit prendre en considération les perspectives différenciées des quatre regroupements d'acteurs (Laidin et Berriet-Sollic, 2022). Ces

exercices comprennent des diagnostics territoriaux mettant en valeur les initiatives existantes dans le secteur bioalimentaire et leur potentielle complémentarité. À ce jour, la reconnaissance, la viabilité, le dédoublement des services offerts et la cohabitation avec d'autres initiatives existantes font partie des principaux défis et enjeux vécus par les incubateurs d'entreprises agricoles québécois (CISA, 2022a). C'est pourquoi nous proposons, dans cette sous-section, de poursuivre l'analyse faite au dernier chapitre (5.2) en jetant un regard pratique sur les ressources matérielles et financières mobilisées par les IEA.

Pour le meilleur et pour le pire, le modèle d'incubation « classique » de type mixte est voué à une précarité perpétuelle. Pour le pire, car il risque le démantèlement faute de financement ou de gestion efficace. Pour le mieux, car il doit assurer sa pérennité et ainsi faire appel aux autres services territoriaux déjà en place. En effet, nous avons vu que les IEA à l'étude ne pourraient exister sans la présence de partenaires et de partenariats avec d'autres initiatives. Cette influence exercée par le territoire représente l'une des caractéristiques du modèle agricole territorial, c'est d'ailleurs ce que Doucet (2020) qualifie comme étant l'activation des ressources territoriales. Il nous est maintenant possible de percevoir la gouvernance comme une courroie de transmission entre la mobilisation des capitaux (humain, institutionnel, social, financier, naturel, etc.) et la capacité de développement des territoires (Jean, 2020). Effectivement, la mobilisation d'acteurs à partir d'une gouvernance locale reflète positivement sur la capacité de développement d'un territoire, ce qui impacte à son tour la qualité de vie et le bien être des communautés qui l'habite. De plus, l'approche ascendante préconisée par la gouvernance territoriale encourage la redistribution des ressources vers les régions et leurs territoires selon une logique d'allocation plutôt que de compensation (*ibid.*). C'est le cas entre autres pour les incubateurs financés par des ententes sectorielles. Au-delà de la promotion de la multifonctionnalité de l'agriculture, un financement provenant d'une entente multisectorielle aide à l'instrumentation des initiatives d'incubation agricole. Selon Halpern et Le Galès (2011), l'instrumentation est à son tour une variable structurante et aide à l'allocation des capitaux susmentionnés. Quelle que soit sa forme, l'action collective qui définit le type de financement reçu n'est toutefois pas rattachée à la mission des organismes porteurs, ce qui perpétue le sentiment de précarité projeté par les répondants. Comme le mentionne Lapostolle (2011, p. 359), nous méritons d'être critiques envers cette « allocation par contrat » puisque ce processus tend à déplacer « les zones d'incertitude au profit des financeurs par l'application de procédures venues d'en haut ». Cela nous pousse à réfléchir aux rapports entre gouvernants et gouvernés dans un contexte de rationalisation bureaucratique de l'action publique et où, ultimement, la distribution des fonds en provenance de l'État se fait en vertu de critères prédéterminés et non selon les besoins territoriaux. Une analyse plus

approfondie de l'impact des rôles joués par les différents regroupements au sein des processus de planification pourrait nous aider à mieux comprendre la part de ceux généralement moins présents au sein de ces espaces de concertation (producteurs, élus, etc.). Reste que, dans le cadre de notre étude, nous pouvons retenir que le financement en provenance d'enveloppes ministérielles et distribué par les ententes sectorielles émane d'un désir de répondre aux défis spécifiques rencontrés dans les territoires.

Les difficultés rencontrées par plusieurs concepteurs interviewés représentent-elles un symptôme de cette institutionnalisation de l'action collective? Les incubateurs d'entreprises agricoles auraient-ils de la difficulté à obtenir un financement à la mission par manque de reconnaissance? Ou plutôt parce leurs structures et fonctionnements hétérogènes ne cadre pas au sein d'une bureaucratie technocratique qui rationalise l'action publique (*ibid.*)? Par la déssectorisation qu'ils induisent, les IEA arrivent à concilier un ensemble de ressources (humaines, financières, matérielles, etc.) afin de répondre à des enjeux soulevés à la suite de planifications stratégiques territoriales (Lacombe et Napoléone, 2013). Le fait que leur viabilité repose sur l'allocation de fonds publics est à la fois un avantage et un inconvénient. D'un côté, cela valorise les priorités régionales établies dans les différents exercices de planification. De l'autre, on risque de financer les initiatives d'une région à l'autre, à partir de ce qui fonctionne déjà ailleurs et sans se fier aux spécificités des territoires. Ce constat s'applique non seulement aux critères de financement, mais risque aussi d'influencer les choix portés par les concepteurs en lien au modèle d'incubation ainsi qu'aux activités. En ce qui concerne l'autonomie financière des initiatives, nous pouvons dire que bien qu'un incubateur arrive à structurer ses activités et son financement en fonction de sa mission, l'agriculture subventionnée reste la vocation principale de ce type d'initiative. Il est alors complexe d'offrir un tel service en plus de développer des activités financièrement profitables. Cette réalité s'amplifie dans le cas des OBNL porteurs. De plus, cela ne leur garantit pas l'obtention d'un financement à la mission. Pour l'instant, les IEA sont confinés à poursuivre leur mission respective tout en espérant que leurs bailleurs de fonds renouvellent les enveloppes financières desquelles ils dépendent.

6.3 ... ET CE QUE L'INCUBATEUR LUI RAPPORTE

Cette section complète l'analyse en trois étapes de notre sujet de recherche et s'oriente autour des éléments relatifs à l'appropriation de l'instrument. En premier lieu, et à partir des résultats étalés au dernier chapitre (5.3.1), nous retenons que la reconnaissance d'un incubateur d'entreprises agricoles au niveau méso, soit à l'échelle de son territoire d'application, varie largement d'un cas à l'autre. Nous dégageons de l'analyse que cette même reconnaissance dépend du fait que ce regroupement soit, à la

base, au courant de l'existence d'une telle initiative à proximité. Pour augmenter sa popularité auprès de sa collectivité, un incubateur peut mettre en place des activités incitant la participation de sa population. Par exemple, nous avons soulevé que les communautés les plus actives au sein de leur incubateur participent aux activités de l'initiative de manière bénévole. Leurs actions prennent différentes formes, mais leurs contributions se rattachent généralement à l'entretien des jardins communautaires ou au travail sur les parcelles des aspirants agriculteurs. Comme bien d'autres types d'instruments, la notoriété des IEA dépend aussi de sa résilience organisationnelle. Bien que la première variable ne garantisse en aucun cas la pérennité de l'incubateur, sa capacité à répondre aux livrables établis par les bailleurs de fonds, et ce peu importe les embûches rencontrées, aide à la poursuite des activités et augmente sa crédibilité auprès des partenaires. Cette nécessité concerne directement l'ensemble des initiatives, qu'elles soient pionnières ou à l'étape de la conception.

Cette capacité à atteindre des objectifs précis repose sur l'ensemble des indicateurs présentés dans cette recherche et soulève, en dernier lieu, des questionnements en lien à ce que Belley et Saint-Pierre (2017) nomment les expérimentations et évaluations. Dans le cadre de cette étude, ces notions se rattachent à l'élaboration d'une stratégie de pérennisation, stratégie qui doit assurer l'intégration de l'IEA aux outils et réglementations en vigueur (Belley et Saint-Pierre, 2017 ; Humanov•is, 2022a, 2022b ; Laughrea *et al.*, 2016). Les pratiques de résistances représentent le cinquième facteur pouvant expliquer les écarts entre les intentions initiales et les applications finales d'un instrument d'action publique (Belley et Saint-Pierre, 2017). Par quels moyens l'incubateur reçoit-il les retours de la part de ses partenaires et de ses utilisateurs? Quels sont les effets de ces manifestations sur le fonctionnement de l'incubateur? Encore une fois, tout dépend des pratiques planificatrices établies dans les deux premières phases de développement de l'instrument. Plus encore, nous comprenons maintenant que la gouvernance territoriale et institutionnelle préexistante, soit celle exercée en amont de l'idéation d'un incubateur, se reflète sur la planification stratégique et interactive ayant lieu durant ses étapes constitutives (Fortin et Fournis, 2015). Effectivement, Proulx (2008) amène que l'interaction crée le lien entre les connaissances et les actions. Il ajoute que cette connexion ne peut avoir lieu que si les acteurs sont gardés en équilibre entre la structure et l'évolution, entre l'inertie et l'agrégation qu'ils produisent.

Plus les parties prenantes participent au développement de l'instrument, plus ils ont d'occasions pour manifester leurs opinions et ainsi partager des perspectives pouvant diverger des intentions initiales. Loin d'être nuisibles, Fortin et Fournis (2015, p. 121) soulignent que « le conflit serait au contraire une forme

d'action parmi d'autres, qui vise toujours à prendre part au dialogue ». Selon Le Bourhis et Lascoumes (2014), la réception et les attitudes envers un instrument particulier se conditionnent à partir de son contexte organisationnel. Qu'est-ce que ce constat signifie pour les incubateurs d'entreprises agricoles? De manière générale, les organismes porteurs arrivent à mettre en place des canaux de communications pour obtenir les rétroactions des autres regroupements d'acteurs. Les moyens entrepris peuvent être très structurés (comités) ou spontanés (assemblés de cuisine). De ces dialogues émergent des commentaires et des critiques envers la structure ou les activités, ce qui amène les concepteurs et leurs partenaires à revoir et modifier l'offre de service initialement envisagée. Cela explique aussi pourquoi plusieurs répondants ont mentionné que l'incubateur s'ajuste aux besoins de l'entrepreneur. Nous pouvons imaginer que de reconnaître la situation unique de chaque aspirant agriculteur aide à la mise en place d'un contexte organisationnel propice aux pratiques de résistance. Alors que les producteurs ne sont que très peu présents lors des deux premières phases de développement de l'instrument, il leur est tout de même possible de partager leurs perceptions par des canaux plus officieux qu'officiels.

Une réflexion similaire s'impose auprès des concepteurs et des principaux partenaires responsables du développement de l'instrument. Pour mieux comprendre leurs relations, nous retournons au principe de subsidiarité précédemment énoncé. Ce principe renvoie à une recherche de « l'échelle d'intervention la plus pertinente en partant toujours de l'échelle la plus locale, pour remonter vers les échelles supérieures » (Mundler *et al.*, 2020, p. 31). Les IEA sont, pour la vaste majorité, mis en œuvre à l'échelle d'une région administrative. Dans certains cas, nous avons vu que la création de plateformes territoriales par les organismes porteurs (par exemple, à l'échelle d'une MRC) est accompagnée d'une espace de concertation supplémentaire vouée à ajuster l'offre de service aux spécificités du territoire en question. D'autre part, le principe de subsidiarité contribue à limiter le dédoublement des services et assure la redistribution des compétences dans les territoires sans qu'elles se chevauchent (*ibid.*). Cela nous transporte à l'un des questionnements de la dernière sous-section (6.2.2), où nous tentions de comprendre si les difficultés de financement sont liées à un manque de reconnaissance ou à l'incompatibilité de ce type d'initiative au sein d'une bureaucratie technocratique (Lapostolle, 2011). Pour y répondre, nous devons d'abord nous rappeler que les organismes porteurs et les modèles d'incubation ont été choisis selon des objectifs et enjeux soulevés dans des diagnostics territoriaux préalables. Cette contractualisation de l'action publique par les ministères, qui sont les principaux bailleurs de fonds des initiatives à l'étude, indique une certaine reconnaissance – ou du moins, une volonté de reconnaissance – des compétences territoriales (Halpern, 2011 ; Lascoumes et Simard, 2011). Cela dit, la structure et les activités des instruments répondent à des

défis passés ou présents et sont le résultat d'importations (Halpern et Le Galès, 2011). Ces réalités provoquent des incertitudes de la part des répondants, notamment quant à la pertinence du modèle d'incubation « classique » (de type mixte) devant les enjeux changeants de la relève agricole. Ce fil de réflexion guide notre intérêt vers la pertinence d'adopter d'autres moyens innovants pour accéder à la terre. Nous y revenons en conclusion.

Dans l'ensemble, l'incubateur d'entreprises agricoles est effectivement un instrument efficace pour diminuer l'impact de certains enjeux territoriaux. Il y arrive en consolidant les initiatives existantes et en répondant aux rétroactions des regroupements d'acteurs qui participent de près ou de loin au développement de l'instrument. Toutefois, nous avons noté que plusieurs initiatives sont encore dépendantes d'un financement rattaché à des objectifs préalablement établis. D'un côté, ce phénomène peut aider à surveiller les retombées de l'instrument et ainsi justifier sa présence. De l'autre, il peut confiner la capacité d'action des concepteurs à l'atteinte de cibles précises. Une rétroaction entre les concepteurs, la clientèle cible et les bailleurs de fonds soutenus par un financement octroyé à la mission des organismes porteurs pourrait faciliter la mise en place d'initiatives et d'instruments évoluant au rythme des besoins changeants des jeunes agriculteurs et des territoires.

6.4 CONTRIBUTIONS À L'AVANCÉE DES CONNAISSANCES

Dans ce chapitre, nous avons mis à compléter le travail itératif entre la question de recherche, l'hypothèse et la revue de littérature. L'approche sociologique par les instruments d'action publique a su guider notre exploration et permis d'émettre plusieurs constats en lien à l'influence de l'instrumentation des incubateurs d'entreprises agricoles sur ses phases constitutives. Avant de conclure ce travail de recherche, nous proposons de brièvement résumer et bonifier ces constats. Pour ce faire, nous associons les trois principaux effets attendus des instruments d'action publique aux trois phases de développement des initiatives d'incubation agricole.

L'examen de la phase de conception confirme que chaque instrument représente le résultat d'une entente entre parties prenantes relevant d'une série de choix de leur part, ce que Lascoumes et Simard (2011, p. 19) nomment comme le « point de passage obligé ». Loin d'être tout rose, ce processus de concertation renferme effectivement des désaccords et des compromis. Le terrain d'entente est donc le résultat d'un ensemble d'effets d'agrégation (apprentissage, mises en commun) et d'inertie (résistances, influences). De plus, à partir de la recherche documentaire et des entretiens semi-dirigés, nous avons dégagé que les

différents contextes territoriaux – résumé par Chiasson et Gauthier (2017) comme étant la trajectoire territoriale – possèdent une importance non négligeable dans la lecture des enjeux menant à la création d'un incubateur. Cela dit, l'intensité de cette influence est relative à chaque cas, intensité que nous ne sommes pas encore en mesure de déceler avec précision.

« Les instruments d'action publique sont rarement choisis en fonction de leur adaptabilité et de leur efficacité. Les différents secteurs d'action publique ont tendance à montrer des préférences pour leurs propres types d'instruments "favoris" et à utiliser ceux-ci de manière répétée indépendamment de leur contribution réelle à la résolution de problème »
(Lascoumes et Simard, 2011, p. 12).

Ce manque à combler peut résulter du fait que les IEA sont des instruments relativement jeunes en sol québécois. Voici ce que nous savons : d'un côté, les concepteurs s'inspirent d'autres initiatives d'incubation en activité pour modéliser le leur, ce qui pourrait représenter un indicateur en faveur du constat de Lascoumes et Simard; de l'autre, le fait que la pertinence à long terme du modèle d'incubation soit remise en question par différents répondants et que le type d'incubateur (et ses activités) change d'un cas à l'autre ne laisse pas présager que le commentaire des auteurs s'applique aux IEA. Dans tous les cas, il semble être encore trop tôt pour déterminer si les incubateurs d'entreprises agricoles sont effectivement des instruments « favoris » du secteur bioalimentaire. Selon nos résultats, ce type d'instrument semble plutôt le fruit de structures de gouvernances territorialisées impliquant des parties prenantes possédant un horizon de compétences et de connaissances.

En effet – et de façon similaire aux contextes d'implantations observés – les jeux d'acteurs détaillés dans l'analyse de la phase de mise en œuvre dévoilent que la mobilisation et la participation des parties prenantes (et de leurs ressources) varient fortement d'un cas à l'autre. À ce stade, les regroupements d'acteurs s'unissent devant l'enjeu qu'ils ont eux-mêmes formulé lors de la phase constitutive précédente (*ibid.*). Alors, l'incubateur n'est pas seulement un véhicule par lequel un territoire souhaite résoudre certains enjeux : il devient « également producteur d'une représentation spécifique de l'enjeu qu'il traite » (Lascoumes et Le Galès, 2005b, p. 32). Au sein d'un territoire, cette problématisation est accentuée par sa trajectoire et peut induire de nouveaux rapports entre gouvernants et gouvernés. Dans le cas des IEA, nous avons vu que ce renouvellement peut se faire à la suite de la prise en charge d'un projet d'incubation par un organisme. Par exemple, un tel changement peut se produire lorsqu'un porteur décide d'établir de créer un comité de type aviseur plutôt que décideur. D'une façon plus insidieuse, des effets sur les rapports entre acteurs peuvent aussi être soulevés lorsque l'on observe les efforts qui ne sont pas pris par les

concepteurs pour rejoindre les parties prenantes qui sont sous-représentées dans les espaces de concertation. Cette critique est apportée avec une certaine douceur puisque nous devons prendre en considération la lourde charge de travail et l'épuisement partagé par les répondants lors des entretiens.

Cela dit, prioriser l'adhésion équitable de l'ensemble des regroupements d'acteurs au sein des espaces de dialogue favoriserait son appropriation complète par ceux-ci et encouragerait l'expérimentation de nouvelles activités, voire de nouveaux modèles d'accès à la terre (Halpern *et al.*, 2014). Plus encore, l'institutionnalisation de cette logique comprend une reconnaissance des compétences territoriales. Les IEA, comme les autres instruments, ne sont pas des dispositifs clos; ils répondent à une appropriation contextualisée (Lascoumes et Simard, 2011). Ce processus inévitable devient une occasion pour transformer l'incubateur en un instrument qui teste, surveille et corrige à perpétuité des solutions aux enjeux qu'il décide d'affronter. Lors de l'analyse de la troisième phase de développement des IEA, nous avons soulevé que les organismes porteurs ont entre autres la responsabilité de coordonner la gouvernance des activités et du fonctionnement de leur initiative. À ce niveau, un certain pouvoir leur est donc accordé. À l'inverse, les Ministères et leurs directions régionales ne doivent pas obligatoirement adhérer au principe de subsidiarité (Mundler *et al.*, 2020). Pour les organismes porteurs, ce choix discrétionnaire est accompagné d'une dépendance à des financements non récurrents, créant des incertitudes chez ces derniers. Différents enjeux peuvent alors se manifester, comme un roulement rapide de personnel à la coordination, un manque d'accompagnement auprès de la clientèle et, ultimement, une précarité qui limite l'atteinte des objectifs de l'incubateur et fragilise la pérennité organisationnelle. Comme d'autres, les capacités de renouvellement de l'action publique portées par ce type d'instrument semblent être fortement limitées par le contexte institutionnel qui le précède (Halpern *et al.*, 2014 ; Laidin et Berriet-Sollic, 2022 ; Lapostolle, 2011).

Nous terminons donc ce chapitre avec une compréhension plus claire des incubateurs d'entreprises agricoles. Bien qu'ils participent effectivement au renouvellement territorial de la planification du secteur bioalimentaire, leurs retombées sont nuancées puisque ce type d'initiative se doit de composer avec un modèle agricole productiviste régi et protégé par des structures syndicales, légales et marchandes portées bien au-delà de l'échelle du territoire. À partir de cette perspective, il devient intéressant de réfléchir l'incubation agricole comme étant un moyen parmi d'autres d'accéder de façon alternative à la terre. Il est tout aussi important, pour les réflexions à venir, de ne pas coincer l'agriculture de demain dans un dualisme entre modèles agricoles dominants et alternatifs. Plutôt, il importe d'ancrer l'imaginaire et

l'analyse dans le territoire et dans la coexistence des modèles qui s'y inscrivent (Gasselin *et al.*, 2021). De cette façon, il devient possible d'observer les confrontations et les hybridations possibles, pour ainsi reconnaître et soutenir des situations uniques et sortir une fois pour toutes des interventions à logique descendante qui dominent, encore aujourd'hui, l'aménagement et la planification du territoire et des activités agricoles (Dugas et Proulx, 2022).

« [...] accepter de porter un regard sur la diversité impose de la reconnaître et de la saisir, et cet exercice d'abstraction est intimement lié à l'intention d'action. Il se prête aux formes les plus multiples d'instrumentation. »

(Caron, 2021, p. 372)

CONCLUSION

Ce mémoire nous a transportés dans les rouages d'un instrument d'action publique prometteur pour l'établissement de la prochaine génération d'agricultrices et d'agriculteurs. Nous nous sommes intéressés à l'instrumentation de plusieurs incubateurs d'entreprises agricoles actifs en sol québécois pour mieux comprendre leur développement et, par le fait même, leurs retombées territoriales. Nous avons étudié ces cas à partir d'un postulat général en deux temps. D'abord la planification stratégique et interactive sur laquelle repose l'incubateur possède une influence positive sur ses trois phases constitutives. Ensuite, la création d'entreprises agricoles diversifiées et écoresponsables qui découle de ces instruments – et donc des ressources canalisées par cette planification – pourrait contribuer à freiner différents enjeux territoriaux, comme la déprise de l'écoumène agricole et le vieillissement de sa population.

Cette conjecture, présentée à la fin du second chapitre, est soutenue d'une revue de la littérature qui regroupe le développement territorial, les instruments d'action publique et la pérennité organisationnelle. Son exploration s'est réalisée auprès de neuf initiatives québécoises à l'aide de deux méthodes de collecte de données. Nous avons d'abord dépouillé et classifié les informations pertinentes en provenance de 59 éléments (annexe A). Ces statistiques, politiques, rapports, comptes rendus et documents de planification territoriaux et sectoriels ont permis de dresser des portraits bioalimentaires des territoires qui abritent les cas à l'étude. Par la suite, nous avons tenu 11 entretiens semi-dirigés avec des acteurs connaissant le fonctionnement des incubateurs en question (7 coordinations, 3 directions d'organismes porteurs et 1 fonctionnaire municipal). Leurs perspectives ont enrichi l'analyse des trois phases de développement des initiatives et ont joué un rôle notable dans l'éclaircissement des dynamiques de l'action publique.

Des constats soutirés de l'examen de la phase de conception, nous retenons d'abord que le choix de lancer une initiative d'incubation agricole est une décision qui s'insère dans une trajectoire territoriale déterminée. Effectivement, les concepteurs et leurs partenaires ont tendance à dresser le modèle et les objectifs de leur incubateur selon une planification territoriale, et ce malgré le caractère reproductible de ce type d'instrument. Ce résultat rejoint celui de Lascoumes et Simard (2011), selon lequel les instruments d'action publique s'insèrent dans un processus de continuité à partir de politiques ou d'orientations préexistantes. Ensuite, l'examen de la première phase a permis de rendre compte que les organismes porteurs sont majoritairement des OBNL ou des coopératives. Choisis par l'écosystème bioalimentaire régional, ces derniers doivent créer un ensemble d'activités structurantes à partir d'une mission choisie

collectivement. Toutefois, leur pérennité organisationnelle repose bien souvent sur un financement par projets, ce qui limite leur potentiel et qui peut rendre précaires les conditions de travail de leurs employés.

Nous avons soulevé de la phase de mise en œuvre que cette précarité touche le plus les personnes à la coordination. Ces individus doivent arriver à mettre sur pieds des activités répondants aux attentes des bailleurs de fonds, en plus de concilier les besoins d'un ensemble de regroupements d'acteurs aux limites financières et structurelles de leur organisme d'appartenance. Cet amalgame pèse lourd sur certains, expliquant leur épuisement, le roulement de personnel fréquent et, dans certains cas, le manque d'espaces de dialogue entre parties prenantes. De plus, l'accaparement des fonds par les organismes porteurs résulte d'une collaboration saine avec les bailleurs de fonds. Cette distribution du capital financier peut être attachée à l'atteinte de cibles précises ou à la remise périodique de redditions de comptes, ce qui s'additionne à la liste de tâches déjà bien remplie des responsables. Cette contractualisation de l'action collective, largement financée par les directions ministérielles régionales, encourage un instrument d'action publique opérant en marge du modèle agricole productiviste. Le manque de suivi post-incubation, l'inexistence d'un financement à la mission et la remise en question du modèle d'incubation comme stratégie efficace d'accès à la terre sur le long terme forment des doutes qui résonnent dans l'esprit des parties prenantes. En effet, malgré l'augmentation du nombre total d'exploitations au Québec entre 2016 et 2021, la concentration des revenus aux mains des plus gros producteurs et la polarisation de la taille des exploitations n'indiquent en rien que le paradigme productiviste bat de l'aile, bien au contraire (Statistique Canada, 2021a). Rappelons que les IEA encouragent la création d'entreprises agricoles opérant majoritairement en marge du modèle agricole productiviste. Nous en venons alors à nous questionner s'ils sont choisis pour leur capacité à répondre aux multiples enjeux soulevés dans les planifications stratégiques ou pour leur qualité de causer « le moins de distorsions possibles [sic] au marché » (Lascoumes et Simard, 2011, p. 13). Bien que la première possibilité n'empêche pas l'autre, cette réflexion soulève des questionnements quant aux retombées de ce type d'initiative à plus long terme.

Heureusement, ces incertitudes arrivent à être entendues par le biais d'espaces de dialogue établi selon les besoins et la structure différenciés de chaque cas. L'examen de la phase d'appropriation nous a permis de rendre compte de ce fait par la latitude que possède l'organisme porteur dans la mise en place de ses activités agricoles et de gouvernance. Quoiqu'il en soit, la fréquence et la durée des communications auprès des acteurs doivent aussi s'ajuster à la disponibilité et aux spécificités de chaque regroupement.

Autrement dit, le contenu, le moment et le moyen de communication choisi ne seront pas les mêmes pour un producteur et pour un bailleur de fonds.

Nous concluons ce mémoire en poursuivant la réflexion de l'accès aux terres, déjà bien entamée par des organismes porteurs d'initiatives similaires aux incubateurs d'entreprises agricoles. Il est encore difficile de prévoir si ce type d'instrument arrivera à s'ajuster aux besoins de la relève agricole à moyen et long terme. Les plus anciens exemples, comme l'*Intervale Center*, le CIARC, l'Incubateur d'entreprises agroalimentaires de Mirabel ou la Plateforme agricole de l'Ange-Gardien, réfléchissent activement à la pertinence de leur modèle ou ont tout simplement cessé leurs activités d'incubation. Ultiment, bien que les initiatives permettent aux aspirants agriculteurs d'accumuler des connaissances et une certaine mise de fonds, il leur est tout de même difficile de quitter ce milieu pour aller s'installer sur une terre. Pour certains jeunes producteurs, la location à long terme sur des terres privées est envisageable, mais vient aussi avec ses limitations. Aujourd'hui, de nouveaux modèles d'accès à la terre attirent l'attention des territoires. On pense au Motel Agricole situé dans la MRC des Basques, offrant des parcelles en location à long terme (Doyon et Klein, 2022). L'initiative est financée conjointement par la MRC, le MAMH et le MAPAQ. Il y a aussi Foncier solidaire Brome-Missisquoi, une fiducie portée par un OBNL agissant à titre d'entrepreneur général pour la construction d'habitations abordables réservées aux individus, aux familles et à la relève agricole dans le besoin (FSBM, 2024). Le modèle coopératif, véhicule fiable de l'agriculture québécoise depuis la *Loi des sociétés coopératives agricoles* de 1908, se renouvelle encore à ce jour (Dupont, 2009). En Outaouais, par exemple, la coopérative de producteurs Agricola est une entreprise sortante de la Plateforme agricole de l'Ange-Gardien. En 2019, ils ont repris collectivement une terre dans la MRC de Papineau (Agricola, 2024). En Estrie, le Jardin des Cocagnes, une ferme collective agroécologique, est issu d'un sociofinancement. L'initiative peut accueillir jusqu'à sept entreprises, offre des activités d'agrotourisme et travaille de près avec L'ARTERRE de sa région pour aider les jeunes producteurs à démarrer leur entreprise (Les Cocagnes, 2024). Plusieurs autres exemples de mutualisation existent, et les inspirations ne se limitent pas qu'au secteur bioalimentaire...

La disponibilité des terres et l'accès à la terre pour la relève font d'ailleurs partie des principaux sujets retenus par la récente *Consultation nationale sur le territoire et les activités agricoles*. En parallèle, la *Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire* tente aussi d'imaginer une province dans laquelle il serait possible de manœuvrer les ambitions de toutes et tous à l'aide d'un cadre d'aménagement qui, entre autres, « met en valeur les milieux naturels et le territoire agricole » (MAMH

et MCC, 2023, p. 8). Les multiples consultations territoriales qui ont permis de dresser les thématiques de ces révisions s'annoncent de bon augure pour la reterritorialisation de l'agriculture. Maintenant, seul le temps nous dira si les efforts locaux, comme celles illustrées dans le précédent paragraphe, parviendront à se joindre à ces ambitions provinciales. Pour la suite, les parties prenantes responsables du développement des différents modèles d'accès à la terre devront, elles aussi, coordonner leurs actions pour refléter en continu les besoins changeants de l'ensemble de la relève agricole.

BIBLIOGRAPHIE

- Access to Land. (2024). *Our network*. <https://www.accesstoland.eu/-Our-network->
- Agricola. (2024). *Ferme Agricola - Notre équipe*. <https://fr.fermeagricola.com/a-propos/>
- Agudelo Winther, E. et Overton, M. (dir.). *Farm Incubator Case Studies: A supplement to the Farm Incubator Toolkit*. New Entry Sustainable Farming Project. 2013.
- Atelier agricole. (2024). *Incubateur agro*. <https://www.atelieragricole.ca/service/incubateur-agro/>
- Atomei, C., Dufresne, C., Vorobief, S. et Plante, F. (2022). *Entreprendre collectivement en alimentation au Québec - Enjeux de pérennité, facteurs de succès et pistes pour réussir*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire.
- Auricoste, C., Albaladejo, C., Barthe, L., Couix, N., Duvernoy, I., Girard, N., Gross, H., Labatut, J. et Lenormand, P. (2011). Accompagner l'activité agricole dans les territoires : au carrefour entre le développement sectoriel et le développement territorial. *Cahiers Agricoles*, 20(5), 395-399.
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme? *Management & Avenir*, 43(3), 372-391. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>
- Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information & management*, 20(1), 61-98. <https://doi.org/10.3917/sim.151.0061>
- Azima, S. et Mundler, P. (2019). Relève agricole et systèmes alimentaires alternatifs. *Bulletin de veille bibliographique*, 6.
- Bacqué, M.-H. et Gauthier, M. (2011). Participation, urbanisme et études urbaines Quatre décennies de débats et d'expériences depuis « A ladder of citizen participation » de S. R. Arnstein. *Participations*, 1(1), 36. <https://doi.org/10.3917/parti.001.0036>
- Beaud, S. et Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain : Produire et analyser des données ethnographiques* (4e éd.). La découverte.
- Bégin, L. et Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 36(200), 127-142. <https://doi.org/10.3166/rfg.200.127-142>
- Belley, S. (2014). La notion de "système régulateur spatialisé". Une notion opératoire féconde pour analyser et comparer la gouvernance et la transformation des territoires. Dans M. Robitaille et M.-U. Proulx (dir.), *Sciences du territoire – Tome 2: Défis méthodologiques* (1^{re} éd., p. 119-139). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1f117c4>
- Belley, S. et Saint-Pierre, D. (2017). Nouvelles perspectives sur les instruments de l'action publique territoriale. Dans S. Belley et D. Saint-Pierre (dir.), *L'administration des territoires et les instruments de l'action publique*. Presses de l'Université du Québec.

- Berman, E. A. (2011). *Creating a Community Food System: The Intervale Center* (<http://www.intervale.org>). *University Libraries Faculty and Staff Publications*, 32.
- Binet, C. (2019). *Le parcours commun difficile de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU) et de la Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles (LPTAA)*. Institut Jean-Garon. <https://institutjeangaron.ca/2019/07/03/le-parcours-commun-difficile-de-la-loi-sur-lamenagement-et-lurbanisme-lau-et-de-la-loi-sur-la-protection-du-territoire-et-des-activites-agricoles-lptaa/>
- Borée. Plan Stratégique visant l'augmentation de l'autonomie alimentaire régionale 2021-2026. 2021.
- Bouchard, M. J. (dir.). (2011). *L'économie sociale, vecteur d'innovation: l'expérience du Québec*. Presses de l'Université du Québec.
- Bouchard, R. (2002). *Plaidoyer pour une agriculture paysanne*. Les Éditions Écosociété.
- Bouchard, R. (2014). *Les champs de bataille : histoire et défis de l'agriculture biologique au Québec*. Les Éditions Écosociété.
- Bourdin, S. et Maillefert, M. (2021). Introduction – L'économie circulaire : modes de gouvernance et développement territorial. *Natures Sciences Sociétés*, 28(2), 101-107.
- Bourgault-Faucher, G. et Dupont, D. (2020). Les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec : Pour une approche concertée du développement. Institut de recherche en économie contemporaine.
- Boyer, A. (2018). *Le renouvellement des pratiques planificatrices par le paradigme de la multifonctionnalité de l'agriculture : Étude de cas sur la valorisation des activités complémentaires à la production dans les outils de planification du territoire en Outaouais* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec en Outaouais].
- Breux, S. et Mévellec, A. (dir.). (2024). *Dictionnaire politique de la scène municipale québécoise*. Les Presses de l'Université Laval.
- Brière, S., Tremblay, M., Poroli, C. et Auclair, I. (2021). Déconstruire les mythes pour mieux accompagner une diversité d'entrepreneures : les femmes entrepreneures et les secteurs d'activité. *Organisations & Territoires*, 30(2), 65-75. <https://doi.org/10.1522/revueot.v30n2.1350>
- Brisebois, É., Audet, R., Arbour, M., Rouleau, A.-A. et Romdhani, A. (2023). L'évaluation participative appliquée aux systèmes alimentaires alternatifs : apprentissages d'un cas montréalais. *Organisations & Territoires*, 31(3), 43-61. <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1519>
- CAAAQ. (2008, janvier). *Rapport de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois: assurer et bâtir l'avenir: rapport*.
- Calo, A. et Teigen De Master, K. (2016). After the incubator: Factors impeding land access along the path from farmworker to proprietor. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 6(2), 111-127.
- Campenhoudt, L. van et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4e éd.). Dunod.

- Caron, P. (2021). Confrontation des modèles : la coexistence pour naviguer entre naïveté du consensus et violence de la polarisation. Dans P. Gasselin, S. Lardon, C. Cerdan, S. Loudiyi et D. Sautier (dir.), *Coexistence et confrontation des modèles agricoles et alimentaires*. Éditions Quae. <https://doi.org/10.35690/978-2-7592-3243-7>
- Cavalier, J.-B. (2013). Le foncier en question pour les espaces-test agricoles. *Pour*, 220(4), 227-235.
- CELAVAR. L'espace test en agriculture. Une solution innovante pour des installations agricoles durables. 2010.
- Champagne, A. (2017). *Incubateur d'entreprises agricoles : État de la situation*.
- Charmillot, M. et Dayer, C. (2007). Démarche compréhensive et méthodes qualitatives : clarifications épistémologiques. *Recherches qualitatives, Hors série*(3), 126-139.
- Chiasson, G. et Gauthier, M. (2017). La planification stratégique comme instrument pour développer les territoires urbains et ruraux. Dans *L'administration des territoires et les instruments de l'action publique*. Presses de l'Université du Québec. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1mf6z9b.9>
- CISA. Retour sur le forum : Résultats et pistes d'action. Centre d'innovation sociale en agriculture. juin 2022.
- CISA. Forum pour l'établissement agricole. Centre d'innovation sociale en agriculture. 30 mars 2022.
- CISA. Réseau Racines : une innovation sociale pour soutenir le renouvellement des générations en agriculture. 2024.
- CISA et CREDÉTAO. Les incubateurs d'entreprises agricoles : Un levier à l'établissement de la relève agricole et au développement des territoires. Résultats de l'enquête exploratoire sur l'état de la situation au Québec. Centre d'innovation sociale en agriculture. 2018.
- Claval, P. (2008). Espace et territoire. Les bifurcations de la science régionale. *Géographie, économie, société*, 10(2), 157-184.
- CMM. Plan de développement de la zone agricole de l'agglomération de Montréal. 2015.
- CMM. Bilan des PDZA métropolitains. 2016.
- CMM. Plan d'action métropolitain de mise en valeur du territoire et des activités agricoles 2016-2020. 2016.
- CPTAQ. Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles - En bref. Commission de protection du territoire agricole du Québec. http://www.cptaq.gouv.qc.ca/fileadmin/fr/publications/publications/loi_en_bref.pdf 1999.
- CREDÉTAO. (2007). L'Agroalimentaire Outaouais: Perspective de la recherche et développement. Tournée régionale de consultation, CAAAQ.
- CREDÉTAO. Étude d'opportunités sur le développement d'un réseau régional de plateformes agroalimentaires complémentaires en Outaouais. 2019.

- CREDÉTAO. (2023). La plateforme de Champboisé certifiée biologique, prête à vous vous accueillir!
<https://www.credetao.com/post/la-plateforme-de-champbois%C3%A9-certifi%C3%A9e-biologique-pr%C3%AAte-%C3%A0-vous-vous-accueillir>
- Crenn, M. (2018). Résilience organisationnelle et pérennité: complexité et ambidextrie élargie. Colloque pluridisciplinaire sur le temps - Les dimensions du temps dans le développement des hommes et des organisations.
- Cyr, P. (2012). *Étude multi-cas du processus de démarrage des modèles novateurs d'entreprise agricole et de la relève hors cadre familial* [Mémoire de maîtrise, Université Laval].
- Deschênes-Gilbert, J.-P. (2007). *Modes et modèles de transfert ou comment sortir du « traditionnel » transfert parents-enfants*. CRAAQ.
- Desrosiers-Côté, M. et Doyon, M. (2018). L'incidence des plans de développement de la zone agricole (PDZA) sur la sociabilité et les représentations agricoles. *Cahiers de Géographie du Québec*, 62(176), 277-295.
- Deverre, C. et Lamine, C. (2020). Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales. *Agricultures, alimentations, territoires*, 317(mai-juin), 57-73.
- Donzelot, J. (1994). *L'État animateur : essai sur la politique de la ville* (Esprit).
- Doucet, C. Revue de littérature scientifique québécoise sur l'agriculture et le développement territorial. Université du Québec en Outaouais. 2011.
- Doucet, C. (2017). *Modèle agricole territorial en émergence au Québec : le cas de la région de l'Outaouais* [Thèse de doctorat, Université du Québec en Outaouais].
- Doucet, C. (2020). *Le modèle agricole territorial : nouveaux rapports entre agriculture, société et territoire*. Presses de l'Université du Québec.
- Doyon, M., Desrosiers-Côté, M. et Loyer, F. (2016). Les PDZA : un renouvellement de la gouvernance agricole. *Revue Vie économique*, 8(1). <http://www.eve.coop/index.html@a=251.html>
- Doyon, M. et Klein, J.-L. Initiative alimentaire rurale inspirante : Motel Agricole des Basques. https://www.passerelles.quebec/system/files/upload/documents/posts/initiative_motel_agricole_basques.pdf 2022.
- Doyon, M., Loyer, F. et Desrosiers-Côté, M. (2017). Le Plan de développement de la zone agricole (PDZA): Un nouvel instrument de l'action publique ou « une bonne excuse ». Dans S. Belley et D. Saint-Pierre (dir.), *L'administration des territoires et les instruments de l'action publique*. Presses de l'Université du Québec.
- Dugas, C. (2022). Les facteurs de disparités territoriales. Dans *Aménagement, développement et environnement au Québec* (p. 93-130). Presses de l'Université du Québec.

- Dugas, C. et Proulx, M.-U. (2022). La Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles. Dans *Aménagement, développement et environnement au Québec* (p. 279-322). Presses de l'Université du Québec.
- Dupont, D. (2009). *Une brève histoire de l'agriculture au Québec : De la conquête du sol à la mondialisation*. Éditions Fides.
- Dupuis, F., D'Anjou, M. et Noreau, J. (2020). *Le Québec et ses régions : évolution, comparaisons et expériences étrangères (partie 1). Les actions gouvernementales de la fin des années 1950 à aujourd'hui*. Desjardins. <https://www.desjardins.com/content/dam/pdf/fr/particuliers/epargne-placements/etudes-economiques/quebec-regions-evolution-comparaisons-experiences-etrangees-partie1.pdf>
- Dupuis, N. (2021). *Les meilleures pratiques d'accompagnement entrepreneurial entre un incubateur et des start-up* [Mémoire, Université du Québec en Outaouais].
- Dushina, A., Paulhiac Scherrer, F. et Scherrer, F. (2015). Le TOD comme instrument territorial de la coordination entre urbanisme et transport. *Flux*, 101/102, 69-81.
- El-Batal, K. et Joyal, A. (2015). La Politique nationale de la ruralité québécoise relève-t-elle d'une gouvernance synergique territoriale ? *Cahiers de Géographie du Québec*, 59(167), 189-207.
- Ewert, B. M. (2012). *Understanding incubator farms: innovative programs in new farmer development* [Mémoire de maîtrise, University of Montana].
- FADQ. (2022). *Le financement maintenant accessible à plus d'entreprises agricoles*. Financière agricole du Québec. <https://www.fadq.qc.ca/salle-de-presse/actualites/details/le-financement-maintenant-accessible-a-plus-dentreprises-agricoles/>
- FADQ. (2024). *Assurance stabilisation (ASRA)*. <https://www.fadq.qc.ca/assurance-stabilisation/description/>
- Favrelière, V. (2009). Le lieu-test agricole, une étape vers l'installation. *Pour*, 201(2), 135-142.
- Fermier de Famille. (2024). *Le Réseau*. Fermière de famille. <https://www.fermierdefamille.org/reseau>
- Fijalkow, Y. (2013). *Sociologie des villes* (4e éd.). La Découverte.
- Fontan, J.-M. (2008). Développement territorial et innovation sociale : l'apport polanyien. *Interventions économiques*, (38). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.369>
- Fortin, M.-J. et Fournis, Y. (2015). Une participation conflictuelle : la trajectoire territoriale des mobilisations contre le gaz de schiste au Québec. *Participations*, 13(3), 119. <https://doi.org/10.3917/parti.013.0119>
- Fortin, M.-J. et Handfield, M. (2016). *Repenser l'innovation hors métropole : l'action publique dans le secteur bioalimentaire*. Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement territorial, de l'Est du Québec.

- Forum des élus. (2017). *Stratégie de développement des activités agricoles et agroalimentaires de la région de la Capitale-Nationale et de la Ville de Lévis 2017-2025*. Forum des élus de la Capitale-Nationale.
- Fournis, Y. et Police, A. (2024). Gouvernance territoriale. Dans S. Breux et A. Mévellec (dir.), *Dictionnaire politique de la scène municipale québécoise*. Les Presses de l'Université Laval.
- Friedmann, J. (1987). *Planning in the public domain: from knowledge to action*. Princeton University Press.
- FSA. (2024). *Beginning Farmers and Ranchers Loans*. <https://www.fsa.usda.gov/programs-and-services/farm-loan-programs/beginning-farmers-and-ranchers-loans/index>
- FSBM. (2024). *Foncier solidaire Brome-Missisquoi - À propos*. <https://www.fonciersolidaire.org/#a-propos>
- Gagnon, L. (2015). *L'influence de la participation publique sur l'évolution des pratiques planificatrices : la révision du schéma d'aménagement et de développement de Gatineau comme étude de cas* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec en Outaouais].
- Gagnon, L. et Gauthier, M. (2018). De la planification collaborative à la mise en œuvre du schéma d'aménagement et de développement de Gatineau. *Cahiers de Géographie du Québec*, 62(175), 105-125.
- Gasselin, P., Lardon, S., Cerdan, C., Loudiyi, S. et Sautier, D. (dir.). (2021). *Coexistence et confrontation des modèles agricoles et alimentaires*. Éditions Quae. <https://doi.org/10.35690/978-2-7592-3243-7>
- Gauthier, M., Chiasson, G. et Mévellec, A. (2023). L'Outaouais : entre région périphérique et région sous influence métropolitaine. *Cahiers de géographie du Québec*, 66(186), 219. <https://doi.org/10.7202/1106866ar>
- Gauthier, M. et Simard, L. (2011a). Le BAPE et l'institutionnalisation de la participation publique au Québec. Dans A. Chaloux, *L'action publique environnementale au Québec : entre local et mondial* (p. 129-151). Les Presses de l'Université de Montréal.
- Gauthier, M. et Simard, L. (2011b). Le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement du Québec : genèse et développement d'un instrument voué à la participation publique. *Télescope*, 17(1), 39-67.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. et Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Grammond, S. (2009). La gouvernance territoriale au Québec entre régionalisation et participation des peuples autochtones. *Revue canadienne de science politique*, 42(4), 939-956.
- GRET. (2012). Leçons d'expérience de dix incubateurs de PME du secteur agroalimentaire en Afrique, Asie et Amérique latine. *L'actualité des services aux entreprises*, (23).

- Halpern, C. (2011). L'Union européenne, vecteur d'innovation instrumentale ? Les logiques d'instrumentation de la politique française de l'environnement (1971-2006): *Politique européenne*, 33(1), 89-117. <https://doi.org/10.3917/poeu.033.0089>
- Halpern, C., Lascoumes, P. et Le Galès, P. (2014). Introduction / L'instrumentation et ses effets. Débats et mises en perspectives théoriques. Dans C. Halpern (dir.), *L'instrumentation de l'action publique. Controverses, résistance, effets* (p. 15-62). Presses de Sciences Po.
- Halpern, C. et Le Galès, P. (2011). Pas d'action publique autonome sans instruments propres: Analyse comparée et longitudinale des politiques environnementales et urbaines de l'Union européenne. *Revue française de science politique*, 61(1), 51-78. <https://doi.org/10.3917/rfsp.611.0051>
- Handfield, M. (2006). *Étude des facteurs culturels et sociaux dans l'abandon du processus de succession au sein des entreprises agricoles familiales* [Thèse, Université du Québec à Rimouski].
- Hermesse, J., Van der Linden, M. et Plateau, L. (2020). Le bénévolat, un soutien au maraîchage professionnel agroécologique en phase d'installation. *Vertigo*, 20(1). <https://doi.org/10.4000/vertigo.28009>
- Hood, C. C. et Margetts, H. Z. (2007). *The Tools of Government in the Digital Age* (2e éd.). Palgrave Macmillan.
- Humanov•is. Outils d'évaluation en innovation sociale : Grille d'évaluation du niveau de maturité d'un projet d'IS (version détaillée). https://www.rqis.org/wp-content/uploads/2022/01/Outils-evaluation-is-Grille-evaluation-niveau-maturite-detaillée_VF.pdf 2022.
- Humanov•is. Outils d'évaluation en innovation sociale : Schéma du cycle de vie d'une innovation sociale. https://www.rqis.org/wp-content/uploads/2022/01/Outils-evaluation-is-Schema-cycle-de-vie_VF.pdf 2022.
- infoDev. (2011). *Growing Food, Products, and Businesses : Applying Business Incubation to Agribusiness SMEs*. La Banque Mondiale. <http://hdl.handle.net/10986/23038>
- INSPQ. Éléments de réflexion pour évaluer et favoriser la pérennité d'un projet. <https://www.inspq.qc.ca/exercer-la-responsabilite-populationnelle/realiser-projet-en-lien-responsabilite-populationnelle/faire-bilan-du-projet/elements-reflexion-evaluer-favoriser-perennite-d-projet> 2024.
- ISQ. (2019). *L'économie sociale au Québec – Portrait statistique 2016*. Institut de la statistique du Québec.
- ISQ. (2020). *Classement des MRC selon l'indice de vitalité économique, Québec, 2006-2014, 2016, 2018 et 2020*. https://statistique.quebec.ca/fr/document/indice-de-vitalite-economique-des-territoires/tableau/classement-mrc-indice-vitalite-economique-2006-2014-2016-2018-2020#pivot_1=2020%E1%B5%96
- ISQ. Le Québec chiffres en main 2023. Institut de la statistique du Québec. 2023.

- Jean, B. (1989). Le développement régional à l'heure du développement local : « le temps des incertitudes ». *Revue canadienne des sciences régionales*, 7(1), 9-24.
- Jean, B. (1993). Terre, territoire, territorialité : les agriculteurs et leur attachement au territoire. *Cahiers de géographie du Québec*, 37(101), 291-307. <https://doi.org/10.7202/022346ar>
- Jean, B. (1997). *Territoires d'avenir : Pour une sociologie de la ruralité*. Presses de l'Université du Québec.
- Jean, B. (dir.). (2008). Le développement territorial : une discipline scientifique émergente. Dans *Sciences du territoire: perspectives québécoises* (p. 283-313). Presses de l'Université du Québec.
- Jean, B. (2020). Les politiques publiques de développement des milieux ruraux : la Politique nationale de la ruralité du Québec revisitée. *Organisations & Territoires*, 29(1), 109-115. <https://doi.org/10.1522/revueot.v29n1.1130>
- Klein, J.-L. (1995). De l'État-providence à l'État accompagnateur dans la gestion du social : le cas du développement régional au Québec. *Lien social et Politiques*, 33, 133-141.
- Klein, J.-L. (2008). Territoire et développement : du local à la solidarité interterritoriale. Dans *Sciences du territoire: perspectives québécoises* (p. 315-335). Presses de l'Université du Québec.
- Klein, J.-L. (2019a). Innovation sociale et développement territorial. Dans J.-L. Klein, J.-L. Laville et Moulaert (dir.), *L'innovation sociale* (p. 115-142). Érès.
- Klein, J.-L. (2019b). La planification territoriale au Québec : une lecture selon la perspective de l'innovation sociale. Dans M.-U. Proulx et M.-C. Prémont (dir.), *La politique territoriale au Québec: 50 ans d'audace, d'hésitations et d'impuissance* (1^{re} éd., p. 77-93). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv10qqxcd>
- Klein, J.-L., Lévesque, B., Fontan, J.-M. et Harrisson, D. (2014). L'innovation sociale dans le contexte du « modèle québécois » : Acteurs, composantes et principaux défis. Dans *L'innovation sociale : les marches d'une construction théorique et pratique* (p. 325-335). Presses de l'Université du Québec.
- Lacombe, P. et Napoléone, C. (2013). Actions et politiques publiques dans l'agriculture : libéralisation de l'économie, diversification des approches. *Natures Sciences Sociétés*, 21(1), 60-65. <https://doi.org/10.1051/nss/2013083>
- Laidin, C. et Berriet-Sollic, M. (2022). Analyse des effets du programme européen LEADER sur l'action publique dans les territoires ruraux. Application en France et en Italie: *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Avril(2), 229-248. <https://doi.org/10.3917/reru.222.0229>
- Lapostolle, D. (2011). Les enjeux de la professionnalisation des agents de développement. L'ingénierie territoriale prise en etau entre les conceptions organique et mecaniste du developpement territorial. *Géographie, économie, société*, 13(4), 339-362.
- Lascombes, P. et Le Galès, P. (2005a). Conclusion : De l'innovation instrumentale à la recomposition de l'État. Dans *Gouverner par les instruments* (p. 357-370). Presses de Sciences Po.

- Lascoumes, P. et Le Galès, P. (2005b). Introduction : L'action publique saisie par ses instruments. Dans *Gouverner par les instruments* (p. 11-44). Presses de Sciences Po.
- Lascoumes, P. et Simard, L. (2011). L'action publique au prisme de ses instruments. *Revue française de science politique*, 61(1), 5-22.
- Laughrea, S., Mundler, P. et Royer, A. (2016). Action collective et circuits alimentaires de proximité : quelle viabilité pour les collectifs de producteurs québécois? Dans P. Mundler et J. Rouchier (dir.), *Alimentation et proximités : Jeux d'acteurs et territoires* (p. 30-58). Educagri éditions.
- Lavoie, S. (2012). *La réalisation de la souveraineté alimentaire au Sénégal dans une perspective de sécurité alimentaire : le cas de l'industrie laitière* [Mémoire de maîtrise, Université Laval].
- Le Bourhis, J.-P. et Lascoumes, P. (2014). En guise de conclusion / Les résistances aux instruments de gouvernement. Essai d'inventaire et de typologie des pratiques. Dans C. Halpern (dir.), *L'instrumentation de l'action publique. Controverses, résistance, effets* (p. 493-520). Presses de Sciences Po.
- Le Bel, P.-M. et Lardon, S. (2022). Introduction – Les défis de la gouvernance alimentaire : rapports de force, précarité et participation citoyenne. *Norois*, (262), 7-13.
<https://doi.org/10.4000/norois.11713>
- Le Bel, P.-M. et Pizette, M. (2020). L'Espace-test agricole comme outil des collectivités territoriales. *Géocarrefour*, 4(94), 19.
- Lenormand, P. (2014). Un instrument d'action publique pour la gouvernance Pyrénéenne : l'expérience du SIG Pyrénées. *Géographie, économie, société*, 16(1), 47-63.
<https://doi.org/10.3166/ges.16.47-63>
- Les Cocagnes. (2024). *Les Cocagnes - Notre petite histoire*. <https://www.lescocagnes.ca/historique-medias>
- Lévesque, B. (2004). Le modèle québécois et le développement régional et local: vers le néolibéralisme et la fin du modèle québécois? *Cahiers du CRISES Collection « Working Papers »*, (0405).
- Lévesque-Martel, A. (2014). *L'origine de la politique de souveraineté alimentaire du Gouvernement du Québec* [Rapport de stage, Université de Montréal].
- Liang, K. (2018). Farm Incubators - Creating Entrepreneurial Relationships to Support Prosperous Food Networks. *Choices*, 33(2).
- Lyson, T. A. (2004). *Civic Agriculture : Reconnecting Farm, Food, and Community*. Tufts University Press.
- MAAARO. (2022). *Production de cultures non traditionnelles*.
<https://www.ontario.ca/fr/page/production-de-cultures-non-traditionnelles>
- MAMH. (2023). *Guide La prise de décision en urbanisme - Le plan de développement de la zone agricole* [Gouvernemental]. Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.

- <https://www.mamh.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/planification/le-plan-de-developpement-de-la-zone-agricole/>
- MAMH. (2024a). *Guide La prise de décision en urbanisme - Plan de développement de la zone agricole*. Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. <https://www.quebec.ca/habitation-territoire/amenagement-developpement-territoires/amenagement-territoire/guide-prise-decision-urbanisme/planification/plan-developpement-zone-agricole>
- MAMH. (2024b). *Guide La prise de décision en urbanisme - Planification stratégique*. Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. <https://www.quebec.ca/habitation-territoire/amenagement-developpement-territoires/amenagement-territoire/guide-prise-decision-urbanisme/planification/vision-strategique/planification-strategique>
- MAMH et MCC. Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire : plan de mise en oeuvre 2023-2027. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/partage/mamh-mcc/PNAAT/BRO_pmo_pnaat.pdf 2023.
- MAPAQ. Plan de développement de la zone agricole - Guide d'élaboration. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/agriculture/industrie-agricole/territoire/GM_elaboration_PDZA_MAPAQ.pdf?1580400615 2011.
- MAPAQ. (2013). *Politique de souveraineté alimentaire*.
- MAPAQ. Agir, pour une agriculture durable - Plan 2020-2030. 2020.
- MAPAQ. Portrait agroalimentaire du Bas-Saint-Laurent. 2021.
- MAPAQ. Portrait de la relève agricole au Québec - 2021. 2021.
- MAPAQ. Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec - Capitale-Nationale. 2021.
- MAPAQ. Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec - Chaudière-Appalaches. 2021.
- MAPAQ. Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec - Estrie. 2021.
- MAPAQ. Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec - Mauricie. 2021.
- MAPAQ. Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec - Montréal. 2021.
- MAPAQ. Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec - Outaouais. 2021.
- MAPAQ. Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec - Saguenay-Lac-St-Jean. 2021.
- MAPAQ. Guide pour l'élaboration d'un plan de développement d'une communauté nourricière. Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation. 2022.
- MAPAQ. Consultation nationale sur le territoire et les activités agricoles - Rapport synthèse. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/consultation-publique/CNTAA_Rapport_Synthese.pdf 2024.

- Marineau-Dufresne, C. (2020). *Agriculture : le Québec loin de l'autonomie alimentaire*. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/carbone/reportage/document/nouvelles/article/1741053/autonomie-alimentaire-carbone-agriculture-quebec-semaine-verte>
- Massicotte, G. (dir.). (2008). *Sciences du territoire: perspectives québécoises*. Presses de l'Université du Québec.
- Maulat, J., Paulhiac Scherrer, F. et Scherrer, F. (2018). Les projets novateurs de Transit-oriented development dans le Grand Montréal : conception, mise en œuvre et effets d'un nouvel instrument d'urbanisme. *Métropoles*, 23. <http://journals.openedition.org/metropoles/6533>
- Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse. *Revue française de gestion*, 35(192), 75-89. <https://doi.org/10.3166/rfg.192.75-89>
- Moine, A. (2006). Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'Espace géographique*, 35(2), 115-132.
- MRC de Coaticook. Plan de développement de la zone agricole de la MRC de Coaticook. 2017.
- MRC de Kamouraska. Plan de développement de la zone agricole (PDZA) de la MRC de Kamouraska. 2020.
- MRC de La Côte-de-Beaupré. Plan de développement de la zone agricole du territoire de la MRC de La Côte-de-Beaupré (Partie II). 2014.
- MRC de la Matanie. Stratégie locale de développement du secteur agricole de la MRC de la Matanie. 2018.
- MRC de la Matapédia. Plan de développement de la zone agricole de la MRC de la Matapédia. 2016.
- MRC de la Mitis. Plan de développement de la zone agricole. 2016.
- MRC de la Vallée-de-la-Gatineau. Plan de développement de la zone agricole et agroforestière révisé. 2023.
- MRC de Montmagny. Plan de développement de la zone agricole - MRC de Montmagny. 2019.
- MRC de Papineau. Plan de développement de la zone agricole. 2017.
- MRC de Pontiac. Plan de développement de la zone agricole - Sommaire. 2014.
- MRC de Pontiac. Vision Pontiac 2030 : Plan stratégique de développement. 2021.
- MRC de Rimouski-Neigette. Plan de développement de la zone agricole. 2016.
- MRC de Rivière-du-Loup. Plan de développement de la zone agricole. 2022.
- MRC de Témiscouata. Plan de développement de la zone agricole 2020-2025. 2020.

- MRC des Appalaches. Plan de développement de la zone agricole. 2020.
- MRC des Chenaux. Plan de développement de la zone agricole. 2014.
- MRC des Collines-de-l'Outaouais. Plan de développement de la zone agricole.
<https://mrcdescollinesdeloutaouais.qc.ca/wp-content/uploads/2022/04/pdza.pdf> 2019.
- MRC des Sources. Plan de développement de la zone agricole et agroforestière (PDZA²). 2022.
- MRC du Fjord-du-Saguenay. Plan de développement de la zone agricole. 2015.
- MRC Les Basques. Plan de développement de la zone agricole. 2019.
- Mundler, P. (2020a). Fiche informative - La relève en agriculture : entre renouvellement et continuité. *Organisations & Territoires*, 29(1), 33-37. <https://doi.org/10.1522/revueot.v29n1.1122>
- Mundler, P. (2020b). Nourrir, produire, protéger les personnes et les ressources : Les voies d'une transition agroécologique du système bioalimentaire québécois. *Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations*.
- Mundler, P. et Boulianne, M. (2022). Relocaliser la production alimentaire ? Défis et obstacles d'une reterritorialisation: Le cas du bassin alimentaire de la région de Québec. *Géocarrefour*, 96(3). <https://doi.org/10.4000/geocarrefour.20809>
- Mundler, P. et Laughrea, S. (2016). Les bénéfiques des circuits alimentaires de proximité. Une revue critique de la littérature. Dans J. Rouchier et P. Mundler (dir.), *Alimentation et proximités : Jeux d'acteurs et territoires* (p. 30-58). Educagri éditions.
- Mundler, P. et Ruiz, J. (2015). *Analyse des enjeux de la multifonctionnalité de l'agriculture québécoise dans les zones d'intensification agricole et sous forte influence urbaine : Synthèse du rapport final*. Université Laval. https://agriculture-et-territoires.fsaa.ulaval.ca/fileadmin/Fichiers/Recherche/Axe_Multifonctionnalite_et_gouvernance/Mundler_Ruiz_MFA_RapportSynthese_BasseResolution_2015.pdf
- Mundler, P. et Ruiz, J. (2020). Fiche informative - Agriculture : comprendre la diversité et ses enjeux. *Organisations & Territoires*, 29(1), 47-52. <https://doi.org/10.1522/revueot.v29n1.1124>
- Mundler, P., Ubertino, S., Rasclé Beaumel, L. et Toupin, J.-C. La territorialisation des politiques publiques. Enjeux, approches et mise en oeuvre. Rapport final de recherche remis au Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec. Université Laval. 2020.
- NESFP. 2019 Incubator Farm Projects. New Entry Sustainable Farming Project. https://www.nesfp.org/sites/default/files/resources/incubatorfarminfographic2019_final.pdf 2019.
- NIFA. (2024). *Beginning Farmer and Rancher Development Program (BFRDP)*. National Institute of Food and Agriculture. <https://www.nifa.usda.gov/grants/programs/beginning-farmer-rancher-development-program-bfrdp>
- Nyéléni. (2007). *Déclaration de Nyéléni*. Nyéléni Forum 2007, Nyéléni, Sélingué, Mali.

- Obudzinski, J., Perez, J. et Williams, A. Cultivating the Next Generation: An Evaluation of the Beginning Farmer & Rancher Development Program (2009 to 2015). National Sustainable Agriculture Coalition. 2017.
- Overton, M. (2014). *Growing new farmers: A survey of farm incubator programs in the United States* [Tufts University].
- Overton, M., Agudelo Winther, E. et Heron, C. The farm incubator toolkit: growing the next generation of farmers. New Entry Sustainable Farming Project. 2013.
- Paquette, M., Ferland, C. et Lévesque, A. (2007). *Le démarrage de nouvelles entreprises agricoles, est-ce possible?*
- Parent, D. (2008). S'établir en agriculture sans prendre la relève : un sentier parsemé d'embûches. *Organisations et territoires*, 17(1), 45-51.
- Parent, D. (2011). Les réalités et défis de la relève agricole. Dans L. Cadieux et B. Deschamps (dir.), *Le duo cédant-repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission-reprise des PME* (p. 239-257). Presses de l'Université du Québec.
- Patel, R. (2009). Food sovereignty. *Journal of Peasant Studies*, 36(3), 663-706.
- Pecqueur, B. (2009). De l'exténuation à la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ? *Géographie, économie, société*, 11(1), 55-62.
- Pecqueur, B. et Peyrache-Gadeau, V. (2010). Fondements interdisciplinaires et systémiques de l'approche territoriale - Introduction. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, octobre(4), 613-623. <https://doi.org/10.3917/reru.104.0613>
- Perrier, J. P. et Cantin, S. (2012). Analyse et évaluation d'impact des incubateurs d'entreprises agricoles au Québec, rapport abrégé. Université Laval.
- Perroux, F. (1969). *L'économie du XXe siècle* (3e éd.). Presses universitaires de France.
- Pinson, G. (2005). Chapitre 5 : Le projet urbain comme instrument d'action publique. Dans P. Lascoumes (dir.), *Gouverner par les instruments* (p. 199-233). Presses de Sciences Po.
- Poisson, M. et Saleilles, S. (2012). Territoires et collectifs de producteurs en circuits courts : quelles interactions ? *Pour*, 215-216(3), 175-181. <https://doi.org/10.3917/pour.215.0175>
- Polèse, M. (1999). From Regional Development to Local Development: On The Life, Death and Rebirth (?) of Regional Science as a Policy Relevant Science. *Revue canadienne des sciences régionales*, XXII(3), 299-314.
- Portail Bio Québec. (2024). *Nombre d'entreprises actuellement précertifiées et certifiées par région*. <https://portailbioquebec.info/entreprises-produits-certifies-ou-activites-precertification>
- Pronovost, J. À l'écoute de la relève agricole. Le vécu et les attentes de jeunes agriculteurs québécois. École nationale d'administration publique. 2015.

- Proulx, M.-U. (2008). 40 ans de planification territoriale au Québec. Dans M. Gauthier, M. Gariépy et M.-O. Trépanier, *Renouveler l'aménagement et l'urbanisme* (p. 23-54). Presses de l'Université de Montréal.
- Proulx, M.-U. (2019a). Introduction. Dans M.-U. Proulx et M.-C. Prémont (dir.), *La politique territoriale au Québec: 50 ans d'audace, d'hésitations et d'impuissance* (1^{re} éd., p. 1-19). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv10qqxcd>
- Proulx, M.-U. (2019b). La politique territoriale. Dans *Splendeurs, misères et ressorts des régions: Vers un nouveau cycle de développement régional* (p. 39-46). Presses de l'Université du Québec.
- Proulx, M.-U. (2019c). Le levier de la planification territoriale. Dans *Splendeurs, misères et ressorts des régions: Vers un nouveau cycle de développement régional* (p. 93-103). Presses de l'Université du Québec.
- Proulx, M.-U. (2019d). Le levier de l'innovation. Dans *Splendeurs, misères et ressorts des régions: Vers un nouveau cycle de développement régional* (p. 129-140). Presses de l'Université du Québec.
- RENETA. Observatoire des espaces-test agricoles : les données du réseau. RENETA. https://reneta.fr/IMG/pdf/observatoire_national_a1.pdf 2022.
- RENETA. (2024). *Les membres du RENETA*. <https://reneta.fr/Les-membres-du-RENETA>
- Réseau Racines. (2024). *À propos du Réseau Racines*. <https://www.reseauracines.ca/fr/a-propos-1>
- Rioufol, V. et Diaz de Quijano, M. Europe's new farmers. Innovative ways to enter farming and access land. 2018.
- Robitaille, M. (2006). La transformation des métiers du développement territorial au Québec. *Recherches sociographiques*, 47(3), 573-595.
- Rondeau, K., Paillé, P. et Bédard, E. (2023). La confection d'un guide d'entretien pas à pas dans l'enquête qualitative. *Recherches qualitatives*, 42(1), 5. <https://doi.org/10.7202/1100242ar>
- RQIS. Déclaration québécoise pour l'innovation sociale. Le Réseau Québécois en Innovation Sociale. 2011.
- Ruault, C. et Vitry, C. (2017). Articuler dynamiques agricoles et action publique locale en péri-urbain : quelles dimensions en jeu ? : *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Juin(3), 483-510. <https://doi.org/10.3917/reru.173.0483>
- Ruiz, J. (2014). Vers un modèle d'analyse des interactions agriculteur-paysage. Dans G. Domon et J. Ruiz (dir.), *Agriculture et paysage: aménager autrement les territoires ruraux* (p. 55-74). Presses de l'Université de Montréal.
- Ruiz, J. (2020). Fiche informative - L'agriculture va-t-elle continuer à occuper les territoires? *Organisations & Territoires*, 29(1), 39-45. <https://doi.org/10.1522/revueot.v29n1.1123>
- Ruiz, J., Decelles, A.-M., Dumont, A., Joncoux, S., Lewis, N. et Mundler, P. (2018). *Les effets de l'élaboration des PDZA sur les acteurs de l'aménagement*, 4 p.

- Ruiz, J., Decelles, A.-M., Dumont, A., Joncoux, S., Lewis, N. et Mundler, P. (2019). Les plans de développement de la zone agricole, vers une réconciliation entre aménagement du territoire et agriculture ? Dans M.-U. Proulx et M.-C. Prémont (dir.), *La politique territoriale au Québec : 50 ans d'audace, d'hésitations et d'impuissance* (p. 247-271). Presses de l'Université du Québec.
- Ruiz, J. et Lavoie, S. (2023). *L'évolution des activités agricoles sur le territoire québécois depuis la mise en place de la Loi sur la protection du territoire agricole* [Rapport déposé au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec]. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5e éd., p. 337-360). Presses de l'Université Laval.
- Simard, L. (2021). L'acceptabilité sociale : trajectoire d'une nouvelle norme d'action publique. *Politique et Sociétés*, 40(3), 29-62. <https://doi.org/10.7202/1083023ar>
- SOLIDAR. (2024). *Incubateur agricole boréal*. <https://plateformesolidar.com/incubateur-agricole-boreal/>
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study*. SAGE Publications.
- Statistique Canada. (2021a). *Recensement de l'agriculture : Profils des communautés*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/32-26-0004/322600042021001-fra.htm>
- Statistique Canada. (2021b). *Tableau 32-10-0156-01 Exploitations agricoles classées selon la superficie agricole totale, données chronologiques, Recensement de l'agriculture, 2021*. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3210015601&pickMembers%5B0%5D=1.6&cubeTimeFrame.startYear=1976&cubeTimeFrame.endYear=2021&referencePeriods=19760101%2C20210101>
- Statistique Canada. (2021c). *Tableau 32-10-0381-01 Caractéristiques des exploitants agricoles : âge, sexe et nombre d'exploitants déclarés dans l'exploitation agricole, Recensement de l'agriculture, 2021*. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3210038101&pickMembers%5B0%5D=1.1>
- Statistique Canada. (2024). *Disponibilité des aliments, 2023*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240531/dq240531c-fra.htm>
- Table des MRC de l'Estrie. (2024). *Ententes et projets régionaux*. <https://tmestrie.com/projets-finances/>
- TACA. (2024). *Table agroalimentaire Chaudière-Appalaches*. <https://taca.qc.ca/>
- Tamini, L. D. Comment renforcer les chaînes de valeur bioalimentaires québécoises pour leur meilleure compétitivité sur le marché local et à l'étranger ? CIRANO. 2020.
- TAO. Plan de développement bioalimentaire de l'Outaouais 2020-2025. Table agroalimentaire de l'Outaouais. 2021.
- TCBBSL. Plan régional de développement bioalimentaire 2020-2025. 2020.

- TCBBSL. Plan régional de développement bioalimentaire - Bilan des réalisations 2020-2022. Table de concertation bioalimentaire Bas-Saint-Laurent. 2023.
- Theys, J. (2003). La Gouvernance, entre innovation et impuissance. *Développement durable et territoires, Dossier 2 : Gouvernance locale et Développement Durable*.
- Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie, société*, 17(3), 273-288. <https://doi.org/10.3166/ges.17.273-288>
- Torre, A. (2018). Les moteurs du développement territorial. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine, Octobre(4)*, 711-736. <https://doi.org/10.3917/reru.184.0711>
- Traoré, K. (2018). *Incubateurs et plateformes d'innovation agricoles : Portrait de l'offre mondiale*.
- Tremblay, S., Drapeau, M.-J. et Leyrie, C. (2022). Explorer l'accompagnement nécessaire à la poursuite d'un projet entrepreneurial en région éloignée. *Organisations & Territoires*, 31(1), 27-40. <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n1.1444>
- Trépanier, M., Four, I. et Corbin-Charland, O. (2020). Pour créer des collaborations fructueuses au sein des écosystèmes d'innovation, se rencontrer ne suffit pas. *Organisations & Territoires*, 28(3), 43-52. <https://doi.org/10.1522/revueot.v28n3.1082>
- Union paysanne. (2024). *Qui sommes-nous*. <https://www.unionpaysanne.com/qui-sommes-nous/>
- Université Laval. (2024a). *Camp d'entraînement agricole de la Capitale-Nationale*. <https://campagricole.fsaa.ulaval.ca/>
- Université Laval. (2024b). *Candidature Camp d'entraînement agricole – Édition 2023*. https://campagricole.fsaa.ulaval.ca/fileadmin/Fichiers/FSAA-Direction/Formulaire_candidature_Camp_-_Edition_2023.pdf
- UPA. (2024). *Portrait agroalimentaire de Chaudière-Appalaches*. <https://chaudiere-appalaches.upa.qc.ca/a-propos/le-portrait-agroalimentaire-de-chaudiere-appalaches>
- Veillette, L. Du cédant au repreneur : Planifier et réussir un transfert d'entreprise agricole à une relève non apparentée. Centre d'Innovation Sociale en Agriculture. 2016.
- Ville de Gatineau. Plan de développement de la zone et des activités agricoles (PDZAA). 2018.
- Ville de Lévis. Plan de développement de la zone agricole (PDZA). 2016.
- Ville de Québec. Vision du développement des activités agricoles et agroalimentaires dans l'agglomération de Québec 2015-2025. 2015.
- Ville de Saguenay. Plan de développement de la zone agricole de Saguenay. 2018.
- Wachter, S. (2000). *Repenser le territoire un dictionnaire critique*.
- Xiao, J. (2015). *Étude de besoins & étude de faisabilité pour un incubateur d'entreprises agricoles à Longueuil*. Centre d'Innovation Sociale en Agriculture.

ANNEXE A :

Documentation dépouillée lors de la recherche documentaire

Paliers municipal et régional	
1.	Bas-Saint-Laurent <ul style="list-style-type: none">a. MAPAQ. (2016). La relève agricole établie dans la région du Bas-Saint-Laurent.b. MRC de Kamouraska. (2020). Plan de développement de la zone agricole (PDZA) de la MRC de Kamouraska.c. MRC de la Matapédia. (2016). Plan de développement de la zone agricole de la MRC de la Matapédia.d. MRC de la Mitis. (2016). Plan de développement de la zone agricole.e. MRC de Rimouski-Neigette. (2016). Plan de développement de la zone agricole.f. MRC de Rivière-du-Loup. (2022). Plan de développement de la zone agricole.g. MRC de Témiscouata. (2020). Plan de développement de la zone agricole 2020-2025.h. MRC Les Basques. (2019). Plan de développement de la zone agricole.i. TCBSL. (2020). Plan régional de développement bioalimentaire 2020-2025— Document synthèse. Table de concertation bioalimentaire Bas-Saint-Laurent.j. TCBSL. (2023). Plan régional de développement bioalimentaire—Bilan des réalisations. Table de concertation bioalimentaire Bas-Saint-Laurent.
2.	Capitale-Nationale <ul style="list-style-type: none">a. Forum des élus. (2017). Stratégie de développement des activités agricoles et agroalimentaires de la région de la Capitale-Nationale et de la Ville de Lévis 2017-2025. Forum des élus de la Capitale-Nationale.b. MAPAQ. (2016). La relève agricole établie dans la région de la Capitale-Nationale et de la Côte-Nord.c. MRC de La Côte-de-Beaupré. (2014). Plan de développement de la zone agricole du territoire de la MRC de La Côte-de-Beaupré (Partie II).d. Ville de Lévis. (2016). Plan de développement de la zone agricole (PDZA).e. Ville de Québec. (2015). Vision du développement des activités agricoles et agroalimentaires dans l'agglomération de Québec 2015-2025.
3.	Chaudière-Appalaches <ul style="list-style-type: none">a. MAPAQ. (2016). La relève agricole établie dans la région de la Mauricie.b. MRC des Appalaches. (2020). Plan de développement de la zone agricole.c. MRC de Montmagny. (2019). Plan de développement de la zone agricole—MRC de Montmagny.
4.	Estrie <ul style="list-style-type: none">a. MAPAQ. (2016). La relève agricole établie dans la région de la Mauricie.

- b. MRC de Coaticook. (2017). Plan de développement de la zone agricole de la MRC de Coaticook.
 - c. MRC des Sources. (2022). Plan de développement de la zone agricole et agroforestière (PDZA²).
5. Mauricie
- a. MAPAQ. (2016). La relève agricole établie dans la région de la Mauricie.
 - b. MRC des Chenaux. (2014). Plan de développement de la zone agricole.
6. Montréal
- a. CMM. (2016). Bilan des PDZA métropolitains.
 - b. CMM. (2016). Plan d'action métropolitain de mise en valeur du territoire et des activités agricoles 2016-2020.
 - c. MAPAQ. (2016). La relève agricole établie dans la région de Montréal, Laval et Lanaudière.
 - d. Ville de Montréal. (2015). Plan de développement de la zone agricole de l'agglomération de Montréal.
7. Outaouais
- a. CREDÉTAO. (2023). Réseau de plateformes agricoles. Repéré à <https://www.credetao.com/plateformes-agricoles>
 - b. CREDÉTAO. (2019). Étude d'opportunités sur le développement d'un réseau régional de plateformes agroalimentaires complémentaires en Outaouais, Centre de recherche et de développement technologique agricole de l'Outaouais.
 - c. Evametric. (2020). Portrait du système alimentaire durable de l'Outaouais. Table de concertation pour de saines habitudes de vie en Outaouais.
 - d. MRC de la Vallée-de-la-Gatineau. (2015). Plan de développement de la zone agricole de la Vallée-de-la-Gatineau (PDZA).
 - e. MRC de la Vallée-de-la-Gatineau. (2023). Plan de développement de la zone agricole et agroforestière révisé (PDZAAR).
 - f. MRC de Papineau. (2017). Plan de développement de la zone agricole.
 - g. MRC de Pontiac. (2014). Plan de développement de la zone agricole—Sommaire.
 - h. MRC de Pontiac. (2021). Vision Pontiac 2030 : Plan stratégique de développement.
 - i. MRC des Collines-de-l'Outaouais. (2019). Plan de développement de la zone agricole.
 - j. TAO. (2019). Planification stratégique agroalimentaire de l'Outaouais 2013-2018—Bilan. Table agroalimentaire de l'Outaouais.
 - k. TAO. (2021). Plan de développement bioalimentaire de l'Outaouais. Table agroalimentaire de l'Outaouais.
 - l. Ville de Gatineau. (2018). Plan de développement de la zone et des activités agricoles (PDZAA).
8. Saguenay-Lac-St-Jean
- a. MAPAQ. (2016). La relève agricole établie dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.
 - b. MRC du Fjord-du-Saguenay. (2015). Plan de développement de la zone agricole—MRC du Fjord-du-Saguenay.

c. Ville de Saguenay. (2018). Plan de développement de la zone agricole de Saguenay.
Palier provincial
<ol style="list-style-type: none"> 1. MAMH. (2022). Bilan des consultations en aménagement du territoire : Vers une politique nationale d'architecture et d'aménagement du territoire. 2. MAMH, & MCC. (2022). Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire : Vision stratégique. 3. MAMH. (2022). Guide La prise de décision en urbanisme—Planification stratégique. Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. 4. MAMH. (2023). Guide La prise de décision en urbanisme—MRC. 5. MAMH. (2023). Plans de développement de la zone agricole. 6. MAMH, & MCC. (2023). Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire : Plan de mise en oeuvre 2023-2027. 7. MAPAQ. (2011). Plan de développement de la zone agricole—Guide d'élaboration. 8. MAPAQ. (2020). Agir, pour une agriculture durable—Plan 2020-2030. 9. MAPAQ. (2021). Portrait de la relève agricole au Québec—2021. 10. MAPAQ. (2022). Guide pour l'élaboration d'un plan de développement d'une communauté nourricière. Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation.
Autres
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atomei, C., Dufresne, C., Vorobief, S., & Plante, F. (2022). Entreprendre collectivement en alimentation au Québec—Enjeux de pérennité, facteurs de succès et pistes pour réussir. Territoires innovants en économie sociale et solidaire. 2. CISA. (2022). Communautés rurales et néoagriculteurs : Créer des passerelles pour un nouveau territorial. [Bilan des activités soumi au Ministère de l'Enseignement supérieur]. Centre d'innovation sociale en agriculture. 3. CISA. (2022). Forum pour l'établissement agricole. Centre d'innovation sociale en agriculture. 4. CISA. (2022). Retour sur le forum—Résultats et pistes d'action. Centre d'innovation sociale en agriculture. 5. CREDÉTAO. (2023). La plateforme de Champboisé certifiée biologique, prête à vous vous accueillir! 6. Statistique Canada. (2022, 11 mai). Caractéristiques des exploitants agricoles : Âge, sexe et nombre d'exploitants déclarés dans l'exploitation agricole, Recensement de l'agriculture, 2021. 7. Statistique Canada. (2022). Exploitations agricoles classées selon la superficie agricole totale, données chronologiques du Recensement de l'agriculture. 8. Vorobief, S., Plante, F., Dufresne, C., & Atomei, C. (2022). Entreprendre collectivement en alimentation au Québec : Cahier de cas. Territoires innovants en économie sociale et solidaire.

ANNEXE B :

Guide d'entretien

Guide d'entretien Destiné aux gestionnaires d'incubateurs d'entreprises agricoles

Date : Lieu de l'entretien :
Heure du début de l'entretien : Heure de fin de l'entretien :

Accueil chaleureux de la personne participante

Éléments à aborder avant l'entretien :

- L'objectif de la recherche est de comprendre les retombées territoriales des incubateurs d'entreprises agricoles et l'objectif de l'entretien est de connaître vos perspectives en lien au développement de l'incubateur en activité dans votre territoire.
- Je vous rappelle qu'il n'y a pas de bons ou mauvais propos. Je ne suis pas là pour vous juger ou juger vos connaissances/expériences/compétences, mais bien pour entendre votre témoignage. Celui-ci est précieux et je souhaite l'entretien le plus souple, convivial et interactif possible.
- Voici le formulaire d'information et de consentement libre et éclairé que je vous invite à lire attentivement (obtention de la signature et du consentement verbal).

Déroulement de l'entretien :

- Durant l'entretien, je soulèverai quelques interrogations issues de mon guide. Si celles-ci ne sont pas claires, n'hésitez pas à me le faire savoir afin que je tente de les clarifier.
 - L'entretien devrait durer environ 90 minutes. Il sera enregistré afin que je puisse avoir accès à votre témoignage qui sera retranscrit par la suite.
 - Votre témoignage est confidentiel. Seuls mon directeur et moi-même y aurons accès. En tout temps, vous avez le droit de ne pas répondre ou de mettre fin à l'entretien sans préjudice ni explications à fournir.
 - Avez-vous des questions ou des commentaires avant de débiter?
-

Section #1 : Contextualisation

1. Pourriez-vous nous présenter les grandes lignes de votre organisme et, plus précisément, quels sont vos rôles au sein de celui-ci?

Section #2 : Phase de conception

2. Quels sont les éléments déclencheurs et inspirations ayant été prises en compte lors de la conception de l'incubateur?
Éléments de réponse :

Trajectoire territoriale
Moyens de promotion
Éléments déclencheurs
Inspirations

3. Quels sont les objectifs de l'incubateur? Par quels moyens ont-ils été déterminés?

Éléments de réponse :

Objectifs
Promotion
Publics cibles
Effets attendus

4. Qui sont les acteurs impliqués dans la conception / l'idéation de l'incubateur?

Éléments de réponse :

Participation collaborative
Planification stratégique et interactive
Acceptabilité sociale

Section #3 : Phase de mise en oeuvre

5. Qui sont les acteurs impliqués dans la mise en oeuvre de l'incubateur?

Éléments de réponse :

Rôles différenciés des parties prenantes (producteurs, développeurs, accompagnateurs, élus, fonctionnaires, citoyens, etc.)
Marge de liberté et capacités d'action laissée aux acteurs locaux

6. Sur quelles activités repose le fonctionnement de l'incubateur?

Éléments de réponse :

Offre de service
Ressources nécessaires

7. De quelles manières entrent-elles en complémentarité avec les activités offertes sur le territoire?

Éléments de réponse :

Initiatives connexes
Complémentarité avec les initiatives existantes

8. Par quels moyens les ressources nécessaires à la pérennité de l'incubateur (financières, humaines, etc.) sont-elles mobilisées et maintenues?

Éléments de réponse :

Stratégies de pérennisation

Section #4 : Phase d'appropriation

9. Quelles sont les retombées de l'incubateur sur votre territoire?
Éléments de réponse :
Chevauchement des compétences entre paliers décisionnels
Effets sur les producteurs et jeunes entrepreneurs agricoles
10. De quelles manières la communauté locale s'intègre-t-elle aux activités entreprises par l'instrument?
Éléments de réponse :
Participation de la communauté aux activités de l'incubateur
Bénévolat
11. Par quels moyens l'incubateur reçoit-il les retours de la part de ses partenaires et de ses utilisateurs?
Éléments de réponse :
Pratiques de résistance
Évaluations
Dualité participative (multifonctionnalité et bureaucratie)

Section #5 : Bilan et perspectives

12. Quels sont les points incontournables à considérer pour assurer la pérennité d'un IEA?
13. Quel avenir pressentez-vous pour les IEA québécois?
14. La personne aurait-elle quelque chose à ajouter avant que l'entretien prenne fin?

Remercier la personne participante

ANNEXE C :

Formulaire de consentement



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec) J8X 3X7
www.uqo.ca/ethique
Comité d'éthique de la recherche

Formulaire de consentement

UN INSTRUMENT INNOVANT À L'ÉTABLISSEMENT AGRICOLE : ÉTUDE DE CAS SUR LA PÉRENNITÉ DES INCUBATEURS D'ENTREPRISES AGRICOLES QUÉBÉCOIS

Maxime Lelièvre
Département des sciences sociales
Directeur de recherche : Mario Gauthier

Nous sollicitons par la présente votre participation au projet de recherche en titre, qui vise à mieux comprendre les enjeux liés à la pérennité des incubateurs d'entreprises agricoles (IEA) sur le territoire québécois. Ce projet n'est pas subventionné, mais a obtenu une bourse de la part du Centre de recherche sur le développement territorial. Il se situe dans le cadre d'une maîtrise en sciences sociales du développement (concentration développement territorial). Les objectifs de ce projet de recherche sont de comprendre :

- les contextes territoriaux menant à l'émergence et veillant à la continuité des IEA;
- le fonctionnement des IEA (gouvernance, gestion, proposition de valeur, stratégie de mise en marché, etc.);
- le rôle des parties prenantes (gestionnaires, aspirants-agriculteurs et membres de la relève agricole);
- les dimensions et indicateurs avantageant et désavantageant la pérennité des initiatives;
- les effets des IEA sur les jeux d'acteur et leurs retombées sur leur territoire respectif.

Vous êtes invité à participer à un projet de recherche qui consiste à participer à une entrevue enregistrée¹ d'une durée approximative de [durée, heure et date]. Cette étude est élaborée à partir d'une méthodologie de recherche double. La problématique a d'abord été structurée et réalisée suite à une recherche documentaire et des entrevues exploratoires. Cet exercice a mené à la construction d'un modèle d'analyse appréhendant la pérennité d'IEA à partir d'entretiens semi-dirigés auprès de différentes parties prenantes, soit au sein d'organismes porteurs de projets, aspirants-agriculteurs clients d'une initiative et membres de la relève agricole. Votre participation est donc souhaitée lors de cette collecte de données en raison de votre expertise en termes de [rôle du participant].

La confidentialité des données recueillies dans le cadre de ce projet de recherche sera assurée conformément aux lois et règlements applicables dans la province de Québec et aux règlements et politiques de l'Université du Québec en Outaouais². Nous garantissons une conservation sécuritaire de vos données, tant physiques que numériques. Une fois les données physiques numérisées et codées, les données physiques seront retournées au participant ou déchiquetées (au choix du participant). Les données numérisées seront préservées sur des documents et un disque dur externe sécurisé. Le disque dur externe sera conservé au bureau du chercheur. Par demande directe et signée envoyée au chercheur responsable, le participant peut se retirer de la recherche à tout moment. Par le même moyen, il peut aussi accéder à ses données. Celles-ci lui seront transmises par courriel protégé ou non (au choix du participant) et prendront la forme d'un compte-rendu ou d'une verbatim de l'entrevue.

¹ Enregistrement sonore. Son capté, en personne, à l'aide d'un enregistreur numérique TASCAM. Son capté, en virtuel, à l'aide du logiciel d'enregistrement *Open Broadcaster Software*.

² Notamment à des fins de contrôle, et de vérification, vos données de recherche pourraient être consultées par le personnel autorisé de l'UQO, conformément au Règlement relatif à l'utilisation des ressources informatiques et des télécommunications.

Tant les données recueillies que les résultats de la recherche ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Les renseignements identificatoires seront codés à l'aide de caractères alphanumériques et ne pourront, en aucun cas, mener à votre identification. Seuls le chercheur et le directeur de recherche auront accès à ces données et elles seront conservées dans un disque dur externe protégé par un mot de passe. Les données codées seront conservées pendant plus de 5 ans. Les données sécurisées et confidentielles seront détruites 5 ans après la fin du projet au moyen d'un logiciel de destruction de fichiers.

À moins que vous ne consentiez à une utilisation secondaire telle que plus amplement décrite plus loin, les données recueillies ne seront utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent formulaire de consentement.

Les résultats seront diffusés sous deux formes précises. Premièrement, dans un mémoire de maîtrise et ensuite, le cas échéant, sous la forme d'un bilan ou de présentations lors d'événements dans le but de partager les connaissances acquises auprès des acteurs du secteur bioalimentaire et autres parties prenantes concernées ou intéressées aux IEA.

Votre participation à ce projet de recherche se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans préjudice. Les risques associés à votre participation sont minimaux, donc inférieurs ou équivalents aux aspects de la vie quotidienne. Le chercheur est engagé continuellement dans la réduction de ces risques. La recherche est indépendante de l'organisme ou des tiers en position d'autorité et, par conséquent, les participants potentiels ne bénéficieront d'aucun avantage et ne subiront aucun inconvénient à la suite de leur décision de participer ou non à cette recherche. La contribution à l'avancement des connaissances au sujet des incubateurs d'entreprises agricoles et à la pérennité des initiatives innovantes à l'établissement de la relève agricole de la province est les bénéfices directs anticipés. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée pour votre participation.

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs ou les responsables de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps du projet de recherche sans préjudice. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement du projet de recherche. En conséquence, vous ne devez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet.

Ce projet de recherche a reçu l'approbation du comité d'éthique. Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, communiquez avec le chercheur. Si vous avez des questions concernant les aspects éthiques de ce projet, veuillez communiquer avec le président du comité d'éthique.

Maxime Lelièvre
Étudiant de 2^e cycle à l'Université du Québec en
Outaouais
Maîtrise en sciences sociales du développement
(avec mémoire), concentration développement
territorial
Département des sciences sociales

M. André Durivage
Président du Comité d'éthique de la recherche de
l'Université du Québec en Outaouais
Téléphone : (819) 595-3900 po. 1781
Courriel : andre.durivage@uqo.ca

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à ce projet de recherche, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement d'y participer. **Le formulaire est signé en deux (2) exemplaires et j'en conserve une copie.**

CONSENTEMENT À PARTICIPER AU PROJET DE RECHERCHE :

Nom du participant : _____ Signature du participant : _____
Date : _____

Nom du chercheur : Maxime Lelièvre Signature du chercheur _____
Date : _____

UTILISATION SECONDAIRE DES DONNÉES RECUEILLIES (SI NÉCESSAIRE)

Avec votre permission, nous aimerions pouvoir conserver les données recueillies à la fin du présent projet pour d'autres activités potentielles de recherche dans le(s) domaine(s) suivant(s) :

- du développement territorial (pour de possibles études doctorales);
- de l'innovation sociale, notamment à ce qui a trait aux initiatives innovantes en agriculture et aux moyens d'établissement de la relève agricole.

Ces activités resteront sous la responsabilité du chercheur (Maxime Lelièvre) pour lesquelles vous êtes aujourd'hui invité à participer. Afin de préserver vos données personnelles et votre identité, les données seront codées, c'est-à-dire qu'il ne sera plus possible à quiconque (sauf au chercheur) de pouvoir les relier à votre identité. Nous nous engageons à respecter les mêmes règles d'éthique que pour le présent projet. Il n'est pas nécessaire de consentir à ce volet pour participer au présent projet de recherche. Si vous acceptez, vos données seront conservées pour une période de 15 ans après la fin du présent projet et ensuite détruites.

CONSENTEMENT À UNE UTILISATION SECONDAIRE :

- J'accepte que mes données soient conservées pour une utilisation secondaire.
- Je refuse que mes données soient conservées pour une utilisation secondaire.

Nom du participant : _____ Signature du participant : _____
Date : _____

Nom du chercheur : MAXIME LELIÈVRE Signature du chercheur : _____
Date : _____