

TRAGET Laval

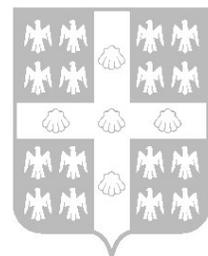
Transfert, gestion et établissement en agriculture

**Analyse et évaluation d'impacts
des incubateurs d'entreprises
agricoles au Québec**

RAPPORT ABRÉGÉ

Jean Philippe Perrier,
Stéphanie Cantin

2012



UNIVERSITÉ
LAVAL

TRAGET Laval

Transfert, gestion et établissement en agriculture

**Analyse et évaluation d'impacts
des incubateurs d'entreprises
agricoles au Québec**

RAPPORT ABRÉGÉ

**Jean Philippe Perrier,
Stéphanie Cantin**

2012

**Ce projet a reçu le support financier du Ministère de l'agriculture des pêcheries
et de l'alimentation du Québec (MAPAQ) dans le cadre de la politique Jeunesse.**

Pour information et commentaires :

Traget Laval
Pavillon Paul-Comtois
2425 rue de l'agriculture
Local 43260, Université Laval
Québec (Québec) G1V 0A6
Téléphone : (418) 656 2131 poste 3059
Télécopieur : (418) 656 7821
Site Internet : <http://traget.ulaval.ca>

Résumé

Cette étude a permis de documenter les impacts des incubateurs d'entreprises agricoles au Québec ainsi que leurs principales caractéristiques de fonctionnement en les comparant aux incubateurs d'entreprises non agricoles.

Les résultats de l'étude montrent qu'il existe certaines lacunes dans le modèle d'accompagnement que procurent les incubateurs d'entreprises agricoles. En effet, le taux de création d'entreprises dans les incubateurs agricoles est en moyenne plus faible que celui obtenu à l'intérieur des incubateurs non-agricoles. Comparativement aux incubateurs non-agricoles, les incubateurs d'entreprises agricoles :

- Débutent leurs activités. En effet, la majorité des incubateurs rencontrés est en fonction depuis moins de 5 ans, alors que la majorité des incubateurs non-agricoles fonctionne depuis plus de 15 ans;
- Sont moins formels et exigeants dans le processus de sélection. En ce sens, le nombre d'incubés est inférieur à la capacité de l'incubateur;
- Fournissent principalement aux incubés l'utilisation des facteurs de production à moindre prix (terres, bâtiments, installation, équipements), tandis que, les incubateurs non-agricoles accordent des efforts plus importants à l'encadrement de l'incubé.

L'analyse de nos études de cas auprès des incubés agricoles soulève que la période d'incubation permet d'apprendre par essai et erreur et de profiter d'actifs et de terres à moindre prix. Par contre, après l'incubation, la principale difficulté rencontrée est d'acquérir une terre. Par ailleurs, selon les incubés, un point à améliorer lors de l'incubation est l'offre de services d'accompagnement afin d'ajuster le plan d'affaires à la réalité.

Note : Ayant travaillé par études de cas, plusieurs sections du document original ont été supprimées afin de préserver l'anonymat des cas analysés et la confidentialité des informations recueillies.

Table des Matières

Résumé	4
1. Les incubateurs, pourquoi s'y intéresser?	9
2. Revue de littérature	10
2.1. Une définition ambiguë	10
2.1.1. Qu'est-ce qu'un incubateur?	11
2.1.2. Le fonctionnement de l'incubateur	12
2.1.3. Les déterminants de la performance de l'incubateur	14
2.1.4. L'intérêt des incubateurs dans le milieu agricole	16
2.2. Les incubateurs en agriculture : dans la pratique	17
2.2.1 Au Québec	17
2.2.1.1 Les incubateurs agricoles québécois	18
2.2.2. Incubateur agricole du Vermont	19
2.2.2.1. Fonctionnement de l'Intervale Center	20
2.2.2.2. Intervale Center et son environnement	21
2.2.2.3. Politique à la consommation	22
2.2.3. Le cas de la France	24
2.2.3.1. De la sélection à l'incubation	25
2.2.3.2. Accompagnement de l'incubé	26
2.2.3.3. La localisation de l'incubateur	26
3. Cadre opératoire et méthodologie	28
3.1. Qu'est-ce qu'un incubateur ?	28
3.1.1 Qui sont les responsables rencontrés ?	28
3.1.2. Qui sont les incubés rencontrés ?	28
3.2. La stratégie de recherche adoptée	28
3.3. Élaboration du questionnaire	29
3.4. L'échantillonnage et la cueillette de données	31
3.5. Approche et cadre d'analyse	32
4. Les résultats	34
4.1. Les incubateurs d'entreprises non agricoles: les données factuelles	34
4.1.1. Qui sont les incubateurs non agricoles que nous avons rencontrés?	
4.1.2. Aspects financiers	
4.1.3. Services d'hébergement des incubateurs non agricoles	
4.1.4. Les frais exigés	

4.1.5. Processus de sélection	
4.1.6. Accompagnement	
4.1.7. Suivi de l'accompagnement?	
4.1.8. Points forts et points faibles dans l'accompagnement	
4.1.9. Les facteurs d'insuccès à la création d'entreprise :	
4.1.10. Résultats des incubateurs non agricoles	
4.2. Les incubateurs d'entreprises agricoles : les données factuelles	
4.2.1. Aspects financiers	
4.2.2. Service d'hébergement des incubateurs agricoles	
4.2.3. Les frais exigés	
4.2.4. Processus de sélection	
4.2.5. Accompagnement	
4.2.6. Suivi de l'accompagnement?	
4.2.7. Points forts et points faibles de l'accompagnement	
4.2.8. Résultats des incubateurs d'entreprises agricoles	
4.3. Point de vue des incubés : les données factuelles	
4.3.1. Attributs des incubés	
4.3.2. Aspects financiers	
4.3.3. Expériences <i>a posteriori</i> : les points intéressants de l'incubation	
4.3.4. Expériences <i>a posteriori</i> : les limites de l'incubation	
4.3.5. Les difficultés de l'incubé au moment de la sortie	
4.4. Comparaison des performances des incubateurs agricoles et non agricoles	34
4.4.1. Équipe complémentaire	36
4.4.2. Entre mixte et virtuel	36
4.4.3. Généraliste ou spécialiste?	37
4.4.4. Processus de sélection sévère?	37
4.4.5. Offre de service de finance	37
4.4.6. Effort mis dans l'encadrement	38
4.4.7. Financement à l'amorçage	38
5. Discussion	39
5.1. Les points communs des modèles d'incubateurs agricoles du Québec, du Vermont et de la France	42
Conclusion	44
Bibliographie	46
Annexes	

Incubateurs d'entreprises agricoles au Québec

Annexe 1: Questionnaires d'enquête sur les incubateurs d'entreprises agricoles	71
Annexe II : Questionnaire destiné aux responsables d'incubateurs non-agricoles.	88
Annexe III : Questionnaire destiné aux incubés agricoles.	102
Annexe IV : Formulaire de consentement à l'intention des répondants des incubateurs	117
Annexe V : Formulaire de recrutement à l'intention des incubés	121

Liste des schémas :

Schéma 1: Les éléments centraux au fonctionnement d'un incubateur.	13
Schéma 2: Les déterminants de la performance de l'incubation (Vedel et Stephany, 2009).	15
Schéma 3: Les programmes dans lesquels s'articule l'incubateur d'entreprises agricoles au Vermont.	23
Schéma 4: La plate-forme triptyque du démarrage d'entreprises par l'entremise d'un incubateur.	24
Schéma 5: Le test du projet vécu par le jeune entrepreneur sous incubation.	25

Liste des tableaux:

Tableau 1 : Points forts et points faibles du processus d'incubation rencontrés par les incubés agricoles québécois.	19
Tableau 2 : Les catégories de fermes de <i>l'Intervale Center</i> et leurs principales caractéristiques	20
Tableau 3 : Les points forts et les points faibles au maintien des activités des CIVAM (Saleilles, 2005).	27
Tableau 4: Les niveaux d'analyse et les thèmes considérés pour l'élaboration du questionnaire	29
Tableau 5 : Points forts et points faibles dans l'accompagnement	
Tableau 6 : Caractéristiques des quatre cas d'incubateurs non agricoles	
Tableau 7 : Valeurs des terres, superficies et frais exigés des cinq incubateurs agricoles	
Tableau 8 : Les principales caractéristiques des incubateurs agricoles	
Tableau 9 : Attributs des incubés rencontrés et stade de l'entreprise.	
Tableau 10 : Évolution du chiffre d'affaires des incubés rencontrés	
Tableau 11 : Les limites de l'incubation soulevés par les incubés agricoles.	
Tableau 12 : Les éléments d'un incubateur qui sont favorables à la réussite du démarrage d'entreprise.	35

1- Les incubateurs, pourquoi s'y intéresser?

Les organisations qui regroupent des incubateurs d'entreprises tel que le réseau IncubAction (2009) au Québec, le National Business incubation Association aux États-Unis (NBIA, 2008) et le Canadian Association of Business incubation (CABI, 2007) annoncent que l'incubation d'entreprises est reconnu pour stimuler la création et le développement d'entreprises innovantes. Ces organisations soulignent que l'intérêt de l'incubateur dans le développement économique d'un secteur est reconnu à travers le monde. En effet, plusieurs gouvernements de pays offrent des appuis financiers aux incubateurs. C'est aussi le cas au Québec et au Canada (MDEIE, 2011; DEC, 2008). Dans le domaine non agricole, les indicateurs qui valident l'octroi de subventions reposent essentiellement sur le fait que l'incubation augmente le taux de réussite de création d'entreprises (Laviolette et Loue, 2007), en ce sens, aux États-Unis, 90% des entreprises hébergées réussissent le processus d'incubation (CSES, 2002). Par ailleurs, les impacts des incubateurs sur la viabilité à long terme des entreprises incubées sont peu documentés. Aux États-Unis, une étude réalisée auprès de 352 entreprises sortantes rapportait un taux de survie de 61,4% (n=352), (Schwartz, 2005).

Les chercheurs qui s'intéressent aux incubateurs d'entreprises reconnaissent qu'il y a un manque de recherche sur les entreprises sortantes. Les premiers travaux sur les incubateurs se situent en 1984 et visaient surtout à théoriser le concept des incubateurs et à catégoriser les incubateurs selon leur nature, s'ils sont privés ou publics ou s'ils sont à but lucratif ou non (Hackett et Dilts, 2004). C'est un champ de recherche encore jeune dans le secteur non-agricole, les travaux concernant le milieu agricole sont à leurs balbutiements.

Au Québec, 45% des 20 incubateurs qui ont été répertoriés soutiennent dans leurs activités le secteur des biosciences-agricultures (StatCan, 2006). Documenter les impacts des incubateurs d'entreprises agricoles au Québec devient très pertinent, étant donné le peu de travaux réalisés. En ce sens, les thèmes abordés dans notre recherche s'inspirent des thèmes retrouvés dans le milieu non-agricole. Ces thèmes traitent des aspects entourant la gestion et l'environnement de l'incubateur de même que le processus d'incubation est les mesures pour évaluer l'incubateur.

Notre mandat est de documenter les caractéristiques des incubateurs, d'analyser la situation au Québec et d'évaluer leurs impacts sur la création de nouvelles entreprises. De nature exploratoire, nous orientons notre étude à l'aide de

questions de recherches plutôt que des hypothèses. Mandataire pour le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, nous avons laissé certaines questions sans réponse en souhaitant que le MAPAQ se positionne à cet égard.

Le document est organisée de la façon suivante : la revue de littérature et les questions de recherches sous-jacentes, la méthodologie utilisée, les résultats de l'étude, la discussion, puis la conclusion.

2- Revue de littérature

En effectuant la revue de littérature nous allons dans un premier temps tenter de définir les caractéristiques d'un incubateur. En ce sens, nous nous sommes demandé qu'est-ce qu'un incubateur d'entreprises, son fonctionnement, ainsi que de l'intérêt de promouvoir l'incubateur dans l'agriculture québécoise. La deuxième partie présente différents constats et types d'incubateurs d'entreprises agricoles au Québec, au Vermont et en France. *L'Interval Center* du Vermont est souvent utilisé comme un modèle d'incubateur, tant au Québec, qu'en Ontario. Nous allons alors détailler son fonctionnement et le contexte dans lequel il évolue. Ensuite, le fonctionnement des CIVAM (Centre d'Initiatives pour Valoriser l'agriculture et le milieu rural) en France révèle un autre modèle de fonctionnement qui contraste beaucoup avec l'approche utilisée par le Vermont. Les différences de ces deux approches méritent d'être soulevées pour réfléchir aux fonctions qu'il est souhaitable d'allouer aux incubateurs d'entreprises agricoles.

2.1- Une définition ambiguë

Une des difficultés rencontrées pour documenter les incubateurs d'entreprises réside dans le manque de clarté de la définition d'un incubateur par les intervenants des secteurs agricole et non agricole québécois. En effet, nous avons constaté que le terme incubateur ne présente pas de définitions homogènes et similaires à travers le Québec. On désigne plutôt un incubateur par ses différentes fonctions. La définition de l'organisation se base sur ses moyens et non sur sa mission. En conséquence, dans le Québec agricole, nous retrouvons un éventail d'organisations qui sont désignées sous le vocable d'incubateur. Bien que des subventions existent et sont accessibles pour ce genre d'organisation, il semble qu'il y ait peu de concertation relativement aux éléments-clés et aux rôles socio-économiques auxquels un incubateur devrait correspondre. La place que doit occuper un incubateur semble se définir par un amalgame de conclu-

sions tirées des littératures américaines et françaises, abordant tant les entreprises agricoles que les non-agricoles. Par exemple, rôle d'un incubateur peut se définir par rapport à la création d'entreprises mais aussi par le soutien qu'il joue dans la restructuration ou le développement d'un secteur économique. De même, la littérature anglo-saxonne utilise le terme incubateur tant pour le développement de produits innovants que pour la création d'entreprises, la littérature française, distingue incubateur et pépinière d'entreprises.

2.1.1- Qu'est-ce qu'un incubateur?

« *Un **incubateur d'entreprises** est une structure d'accompagnement de projets de création d'entreprises. L'incubateur peut apporter un appui en termes d'hébergement, de conseil et de financement, lors des premières étapes de la vie de l'entreprise* ». Wikipédia, 2011

Cette définition rejoint celle utilisée par la *Nation Business Incubation Association* (NBIA) et du *Canadian Association of Business Incubation* (CABI). Il est alors question d'accompagnement de projet. Un autre pan de la littérature s'inspire de la théorie des réseaux pour désigner qu'un incubateur est une organisation qui a pour but de servir d'interface entre le créateur et son environnement (Chabaud et al. 2003). Il peut être aussi considéré comme un espace partagé qui vise à offrir aux incubés une série de services stratégiques à valeur ajoutée dans un système d'intervention, d'encadrement et de surveillance d'entreprises (Jurkowitz, 2007).

Le but principal d'un incubateur est de (NBIA, 2004):

« *Produire avec succès des entreprises graduées – entreprises qui sont viables financièrement et autonomes lorsqu'elles quittent l'incubateur habituellement dans les deux ou trois années après leur entrée* ».

Dans les travaux et recherches étatsuniens, deux types d'incubateurs sont distingués. Il y a les incubateurs d'entreprises à technologie innovante et les incubateurs qui accueillent les entreprises. Le but du premier est d'encourager la création d'entreprises par le développement de nouveaux produits. Le but du deuxième est la création d'entreprises pour produire ou commercialiser des biens ou services « traditionnels »(CSES, 2002).

En Europe on distingue ces deux missions en utilisant deux nomina-

tions, incubateur et pépinière. En effet, on désigne parfois de « pépinière » ou de « couveuse », l'organisation qui vise à créer des entreprises. Alors qu'une organisation est appelée incubateur, lorsqu'elle est destinée à transformer une innovation issue de la recherche en un projet d'entreprise (Cros et Le Pioufle, 2006). Cette innovation peut prendre la forme de produits ou de services dont la visée commerciale est nationale ou internationale.

Les littératures anglo-saxonne et française font donc la même distinction quant à la création ou non de nouveaux produits. Les uns parlent de participer au développement de nouveaux produits, alors que pour les autres, le nouveau produit est issu de la recherche. Au-delà de la nuance et de la sémantique, la question est de savoir si la recherche ou la recherche-développement relèvent ou non de l'incubateur.

La pépinière se présente comme une structure d'accueil, d'hébergement, d'accompagnement et d'appui aux porteurs de projet et aux créateurs d'entreprises. L'entreprise prend alors des allures de projet et la visée commerciale d'une pépinière est davantage régionale. C'est le concept de pépinière que la présente étude cherche à documenter. Il y a donc un obstacle sémantique à la portée du mot incubateur.

La distinction apportée par la littérature européenne nous amène à poser les questions suivantes :

- Est-ce que l'incubateur doit être une structure d'accueil qui vise le développement de produits ou d'entreprises?
- Est-ce que les incubateurs agricoles du Québec visent le développement de produits ou d'entreprises?
- Qu'est-ce qui est souhaité par les intervenants du secteur?

Pour la présente étude, étant donné que le mot incubateur est plus répandu, nous allons conserver le terme incubateur dans notre recherche en le définissant comme suit : Une structure d'accueil qui vise à accompagner un jeune entrepreneur dans la concrétisation de son projet d'entreprise.

2.1.2- Le fonctionnement de l'incubateur

Les relations entre incubateur et incubés s'articulent autour de trois éléments (IncubAction Québec;2009, CSES, 2002, Von Zedwitz et

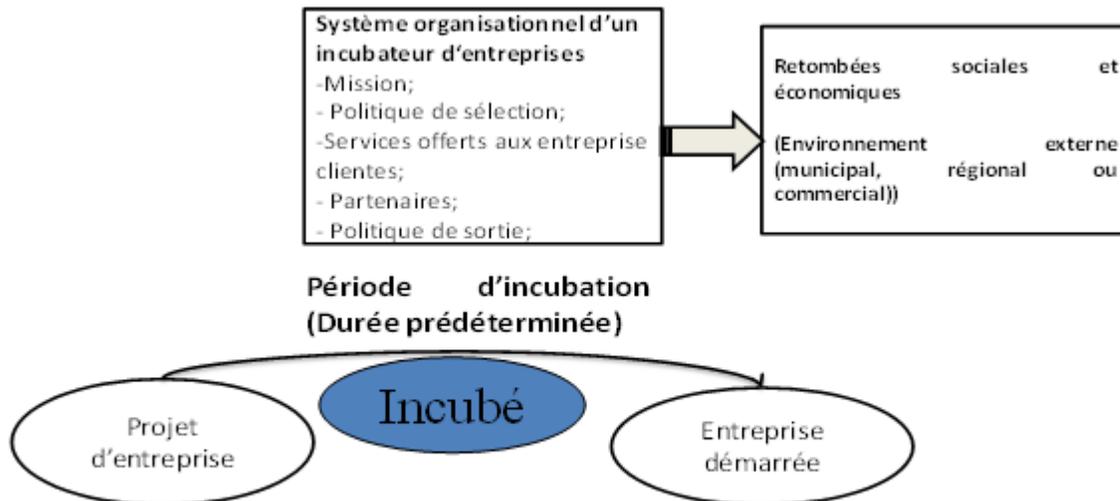
Grimaldi, 2006): les critères de sélection, les services d'accompagnement et la politique de sorti.

Les critères de sélection peuvent être influencés par la nature du projet du candidat, ses attributs, les besoins et les ressources de l'incubateur (IncubAction Québec; 2009, Von Zedwitz et Grimaldi, 2006).

Les services d'accompagnement comprennent généralement : la mise à disposition de ressources physiques, le mentorat sous forme d'atelier éducationnel et de formation, la mise en réseau, l'accès à l'expertise des autres entreprises hébergées, à différentes expertises de gestion ainsi qu'à des clients potentiels.

Lorsque l'incubé démarre son entreprise et devient autonome, on dira que l'incubé est gradué, i.e. sortie de l'incubateur. La Politique de sortie de l'incubateur peut être influencée par certains critères de « performance ». Soit le taux de roulement des entreprises entrées et sorties pour rendre des comptes aux organismes subventionnaires ou la viabilité à long terme des entreprises sortantes qui pourraient nécessiter un hébergement plus prolongé. La littérature reconnaît qu'il y a peu d'études sur la viabilité à long terme des entreprises sorties (Schwartz, 2005).

Schéma 1: Les éléments centraux au fonctionnement d'un incubateur



Inspiré de (IncubAction Québec, 2009; Von Zedwitz et Grimaldi, 2006; CSES, 2002.)

Un entrepreneur qui développe son projet sous incubation voit ses chances de réussite plus élevées de démarrer une entreprise qu'un autre porteur de projet pour les raisons suivantes :

- Exigence d'un plan d'affaire à l'entrée du candidat (Schwartz et Hornych, 2010).
- L'intégration de l'entrepreneur à un réseau d'affaire déjà en place (Chabaud et al., 2003; Jurkowitz, 2007);
- Le développement des compétences;
- Diminution du risque (Von Zedwitz et Grimaldi, 2006; Jurkowitz, 2007; Schwartz et Hornych, 2010) :
 - Suivi continu de l'entreprise;
 - Accès à des actifs physiques à faible coût (Schwartz et Hornych, 2010).

Aussi, les incubateurs sont qualifiés selon trois types d'hébergement: physiques, mixtes et virtuels (DEC, 2008). Les incubateurs physiques rémunèrent une partie de leurs activités par leurs espaces locatifs et procurent un encadrement d'affaires seulement aux entreprises hébergées. Les incubateurs mixtes offrent de l'espace locatif et ils proposent un encadrement d'affaires aux incubés ou à d'autres entreprises existantes qui font appels à leurs services (DEC, 2008). Les incubateurs virtuels offrent principalement des services d'accompagnement et d'encadrement sans offrir de lieu physique où les incubés partagent les ressources.

Par ailleurs, considérant que la durée de l'incubation est limitée (3 à 5 ans) et que la période d'incubation ne fait que retarder le moment où des investissements importants seront réalisés par l'incubé:

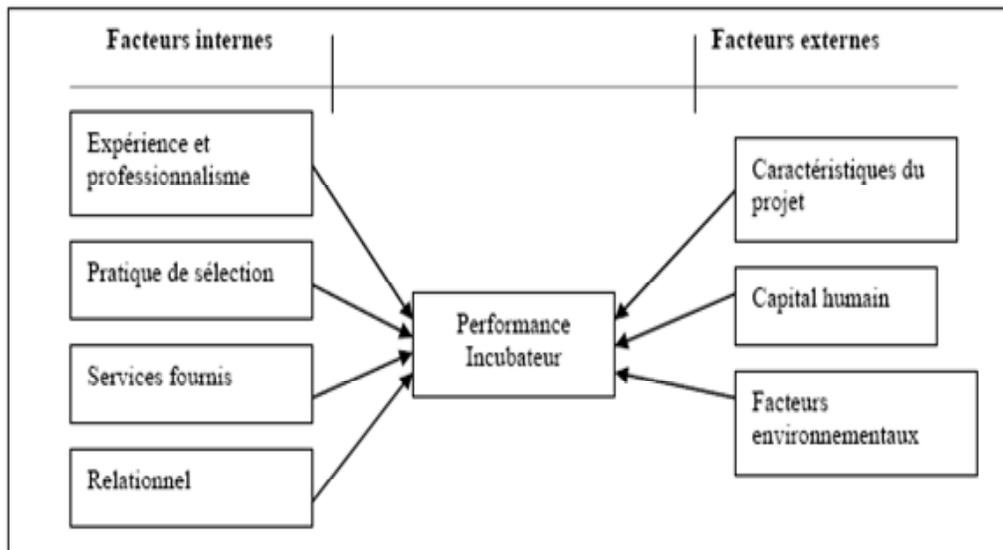
- Est-ce que l'accès aux actifs physiques est une condition essentielle au fonctionnement de l'incubateur?

2.1.3- Les déterminants de la performance de l'incubateur

Pour mesurer la performance d'un incubateur, plusieurs indicateurs objectifs sont utilisés dans la littérature, notamment le taux de roulement des entreprises hébergées de l'incubateur (entreprises sortantes/ entreprises hébergées * 100), le coût par entreprise hébergée, le nombre d'emploi créé par les activités de l'incubateur, de même que la durée moyenne de l'hébergement. En fait, la mesure de ces ratios se présente comme une photo du fonctionnement de l'incubateur à un moment précis au même titre que l'on dresse un bilan

pour une entreprise. La littérature souligne aussi l'importance de prendre en considération des indicateurs subjectifs dans les études portant sur les incubateurs, entre autres, la satisfaction de l'incubé et la synergie des entreprises hébergées par la prise en compte des témoignages des incubés. Dans notre étude, nous allons tenter d'évaluer la satisfaction des incubés sortis de l'incubateur afin de mieux connaître les services à améliorer ou à privilégier.

Schéma 2: Les déterminants de la performance de l'incubation (Vedel et Stephany, 2009).



À partir d'une revue de littérature systémique, Vedel et Stephany (2009) ont réalisé une synthèse des facteurs qui sont considérés dans les études portant sur la performance d'un incubateur.

Les facteurs internes qui tendent à augmenter la performance de l'incubateur sont l'expertise du personnel de l'incubateur, la pratique de sélection, les services fournis et les aspects relationnels (Vedel et Stephany, 2009; Smilor, 1987).

Les facteurs externes sont les caractéristiques du projet de chaque incubé en lien avec les intérêts économiques de la région, ainsi que le capital humain extérieur disponible pour compléter l'offre de service de l'incubateur. Les facteurs environnementaux peuvent être l'accès au financement ainsi que le support de la communauté pour

la mise en place d'un incubateur (Vedel et Stephany, 2009; Smilor, 1987).

Le bon fonctionnement est souvent lié au nombre d'entreprises créées au sein de l'incubateur. Pour mesurer la performance d'un incubateur, est-ce que le taux de survie des entreprises sortantes devrait être mesuré cinq ans plus tard? Dépendamment du rôle de l'incubateur dans le secteur économique dans lequel il opère, quel but doit-il rechercher? Une création maximale d'entreprise ou le développement d'entreprises viables financièrement ?

2.1.4- L'intérêt des incubateurs dans le milieu agricole

L'agriculture québécoise est actuellement en pleine période de changement et la tendance forte est à la diminution du nombre de ferme et le rythme de cette diminution semble vouloir s'accélérer pour plusieurs raisons :

- Rétraction et plus grand contrôle du montant des subventions versées aux productions admises au programme d'assurance stabilisation du revenu agricole du Québec;
- Incertitude relativement au maintien de la gestion de l'offre au Canada;
- Le taux d'endettement élevé combiné à un taux d'intérêt faible, qui ne peut qu'augmenter, va conduire de nombreuses entreprises en difficultés financières;
- La tendance à la hausse de la valeur du dollar canadien vis-à-vis la monnaie américaine, notre principal partenaire commercial de produits agricoles;
- Les nouvelles attentes sociétales des consommateurs.

En conséquence, par le passé, les productions qui s'avéraient bénéfiques pour l'économie agricole québécoise le sont moins aujourd'hui.

Il existe un certain paradoxe dans la difficulté d'accès au financement pour le démarrage de nouvelles entreprises. Il y a, d'un côté, les productions qui se sont révélées dans les statistiques en besoin chronique de soutien de l'État pour survivre, de l'autre, les productions atypiques dont les connaissances technico-économiques sont peut disponibles.

Vis-à-vis les problématiques qui ressortent des limites du modèle agricole précédent, la présence des incubateurs s'avère une option intéressante pour s'adapter au nouveau contexte socio-économique et contribuer à la naissance d'un nouveau modèle de l'agriculture québécoise. En ce sens, en stimulant le démarrage d'entreprises agricoles par de nouveaux entrepreneurs, les possibilités pour le Québec agricole sont nombreuses :

- Resserrement du tissu social dans les régions rurales, diminution de l'isolement social qui a pour conséquence d'augmenter l'attrait pour le métier d'agriculteur.
- Traitement des projets dans leur unicité et leur particularité;
- Voir à de nouvelles façons de faire;
- Assurer un suivi et un soutien au développement de projet dans des productions agricoles diversifiées;
- Favoriser une culture entrepreneuriale dans une approche réseau et un climat de coopération.

L'incubateur se révèle donc un moyen qui cadre bien dans les recommandations du rapport sur « la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois » réalisé en 2008.

2.2- Les incubateurs en agriculture : dans la pratique

Cette section présente un tour d'horizon des caractéristiques des incubateurs d'entreprises agricoles selon différents endroits, le Québec, le Vermont et la France.

2.2.1 Au Québec

Au Québec, les principaux incubateurs sont dans des productions animales émergentes ou dans les productions maraîchères ou céréalières biologiques. Les débouchés initiés par plus d'un incubateur québécois sont les paniers ASC (agriculture soutenue par la communauté). Le marché ASC résulte d'une volonté des consommateurs d'acheter directement aux producteurs. Le développement de ce marché bénéficie du soutien du gouvernement québécois puisqu'il s'insère bien aux demandes sociétales exprimées au sein des recommandations du rapport Pronovost : Circuit court, aliments santé.

Différentes initiatives ont été prises par le gouvernement québécois pour appuyer l'idée de l'agriculture soutenue par la communauté. Par

exemple, les Aliments Québec et la promotion par les chaînes de distribution alimentaire d'encourager la consommation des aliments québécois. Aussi, un autre segment se développe, celui des marchés publics.

Par ailleurs, ce n'est pas une idée nouvelle au Canada, l'Ontario a aussi son programme d'agriculture soutenue par la communauté (FarmStart, 2011).

- Par ailleurs, quel type de production doit être privilégié par les incubateurs?
- Est-ce que le but de l'incubateur est de faciliter le démarrage de petites ou de grandes entreprises?
- D'entreprises en productions émergentes?

2.2.1.1 Les incubateurs agricoles québécois

Nous reprenons ici des éléments soulevés par les mémoires déposés par différents représentants d'incubateurs agricoles à la CAAAQ (2008).

Au Québec, l'incubateur se présente comme une piste de solution pour faciliter la création d'entreprise (Darisse G, 2005) en raison des limites du modèle agricole suivant :

- La rentabilité est rarement atteinte dans les trois ans suivant le démarrage d'une entreprise agricole;
- Manque d'encadrement des finissants dans les programmes de formation agricole.

Dans le mémoire présenté à la Commission sur l'Avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, le mémoire déposé par un incubateur soulève qu'il y a des avantages lors de l'incubation, mais que les contraintes au démarrage reviennent au moment de la sortie. La sortie est alors, en quelque sorte, un second démarrage dans la « vraie vie » lorsque vient le temps de réaliser les investissements pour l'acquisition d'actifs dont la valeur marchande est importante comparativement la valeur de rendement économique (IEAM, 2007).

Tableau 1 : Points forts et points faibles du processus d'incubation rencontrés par les incubés agricoles québécois.

Points forts pour les incubés (lors de l'incubation):	Contraintes pour les incubés (à la sortie):
<p>Apport d'une solide expérience en agriculture;</p> <p>Accumulation d'actifs avant de démarrer;</p> <p>Support technique des enseignants;</p> <p>Main-d'œuvre disponible pour la récolte.</p>	<p>Rareté des terres;</p> <p>Prix des terres;</p> <p>Gérer les ventes à la sortie;</p> <p>Accès au financement;</p> <p>Le temps de travail;</p> <p>Difficulté des incubés à atteindre la viabilité et la rentabilité après 3 ans d'incubation;</p>

Dans le mémoire rédigé par les représentants d'un autre incubateur, il est aussi mentionné que les programmes venant des grands centres ne s'appliquent pas à la réalité locale des périphéries (CREDETAO, 2007).

2.2.2. Incubateur agricole du Vermont

La mission de l'incubateur du Vermont est la suivante :

« D'incuber et de permettre le développement d'entreprises agricoles viables, indépendantes en coordonnant le partage des ressources, les rencontres entre agriculteurs, l'extension des terres, l'assistance techniques et plus. » - Traduction libre - (Intervale Center, 2010, p.6).

L'amorçage de l'incubateur du Vermont est le fruit d'une volonté municipale et de partenaires qui peuvent apporter une contribution au projet. L'agriculture du Vermont ressemble à celle du Québec, les productions les plus importantes sont le lait, les troupeaux, le sirop d'érable, les produits horticoles et les pommes. L'économie du Vermont repose beaucoup sur l'agriculture et la transformation agroalimentaire.

L'incubateur *Intervale Center* existe depuis 1988 et peut accueillir annuellement jusqu'à 17 fermes participantes. Le but de cet incubateur est de construire les infrastructures nécessaires à l'accomplissement de leur mission et de servir de modèle d'organisation relié au développement agricole. Aussi, l'incubateur vise à offrir des services professionnels et un support technique.

Ces buts recherchés par l'incubateur soulèvent une autre question : Sur le plan politique, est-ce que l'incubateur devrait être un modèle et avoir de l'influence dans le développement agricole du Québec?

2.2.2.1. Fonctionnement de l'Intervale Center

Il existe trois catégories de fermes dans l'incubateur : les fermes incubées, les entreprises agricoles et les mentors. Leurs principales caractéristiques sont présentées dans le tableau 2.

Tableau 2 : Les catégories de fermes de l'*Intervale Center* et leurs principales caractéristiques

Catégories de fermes	Caractéristiques
Fermes incubées	<ul style="list-style-type: none"> • De la première année à la troisième année dans l'incubateur; • Reçoivent un support financier à travers des prix plus bas pour les équipements, les installations et le compost; • Reçoivent des conseils et du support des fermes mentors;
Entreprises agricoles	<ul style="list-style-type: none"> • De la troisième année à la cinquième année dans l'incubateur; • En voie d'atteindre une viabilité financière; • Paient le plein prix pour l'utilisation des équipements, les installations et le compost; • En voie de devenir mentor à <i>Intervale</i> ou de quitter le centre.
Fermes Mentors	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de cinq ans à <i>Intervale</i> • Entreprises agricoles matures qui peuvent pratiquer l'agriculture de manière permanente à <i>Intervale</i>; • Procurent de l'assistance technique aux fermes incubées : plan de cultures, rotation des cultures, mise en marché, pratiques culturales, opération de la machinerie, etc. • Doivent allouer 20 heures par saison pour le mentorat des fermes incubées.

Aussi, tout au long de l'Incubation, le personnel accorde un suivi annuel aux fermes incubées et aux entreprises, en vérifiant si les buts financiers sont atteints et si l'agriculteur est satisfait. Les prix d'utilisation sont proportionnels à l'utilisation et dé-

pendent du stade du client au sein de l'*Intervale*. Les prix sont moindres pour les fermes incubées que pour les entreprises agricoles et mentors. En fait, le support de l'incubateur, qui favorise la création de nouvelles entreprises, est basé principalement sur l'utilisation des biens physiques à moindre prix. Le service d'accompagnement est surtout prodigué par les fermes mentors.

Le processus de sélection doit traverser trois comités de révision des candidatures; celui du personnel, des agriculteurs déjà en place et des responsables de la gestion de la terre. Lors de l'examen des candidatures des porteurs de projets, l'*Intervale Center* considère les ressources disponibles de l'incubateur et du candidat, les risques que le projet de l'entreprise entre en compétition avec une entreprise déjà dans l'incubateur et le réalisme du projet. De plus, une proportion de candidats sont admis par le biais de programmes facilitant l'insertion des immigrants au métier d'agriculteur.

Par contre, bien que les ressources physiques et matérielles soient régies par des protocoles et des programmes mis en place, il n'y a pas de soutien à la sortie. La politique de sortie prévoit une certaine flexibilité pour éviter que l'agriculteur ne perde de l'argent en attendant de se trouver un autre lieu de production.

Ainsi, l'*Intervale Center* permet de retarder les investissements en terre et équipements les trois premières années. Après trois ans, les incubés peuvent s'assurer d'obtenir un suivi au démarrage de leur entreprise via le programme *Vermont Farm Viability Enhancement Program (Success on Farm)*.

Par ailleurs, le relai pris par un second programme soulève la question suivante : Est-ce qu'un accompagnement après la période d'incubation est essentiel ?

2.2.2.2. Intervale Center et son environnement

De plus, l'*Intervale Center* se considère comme un agent centralisateur qui permet de:

- Développer un canal de distribution pour plus d'un

producteurs;

- Rapprocher les consommateurs du lieu de production;
- Promouvoir la commercialisation dans les régions éloignées pour augmenter l'accès des personnes à faible revenu à des aliments sains.

L'exemple du Vermont est souvent utilisé comme inspiration pour dresser le plan d'affaire de certains incubateurs au Québec et en Ontario. L'*Intervale Center* se présente comme un modèle d'incubateur intéressant à reproduire dans un milieu agricole pour de nombreuses raisons :

- Offre de candidatures supérieure à la demande de l'incubateur;
- Organisation et structure formelles;
- Incubateur en fonction depuis 1988;
- Dynamisme de l'agriculture locale par le partage des connaissances;
- Incubateur en pleine croissance.

Par ailleurs, l'adaptabilité de l'*Interval Center* dans le milieu agricole québécois présente certaines limites. Principalement en raison du cadre politique, le marché d'*Interval Center* est encadré par une politique à la consommation.

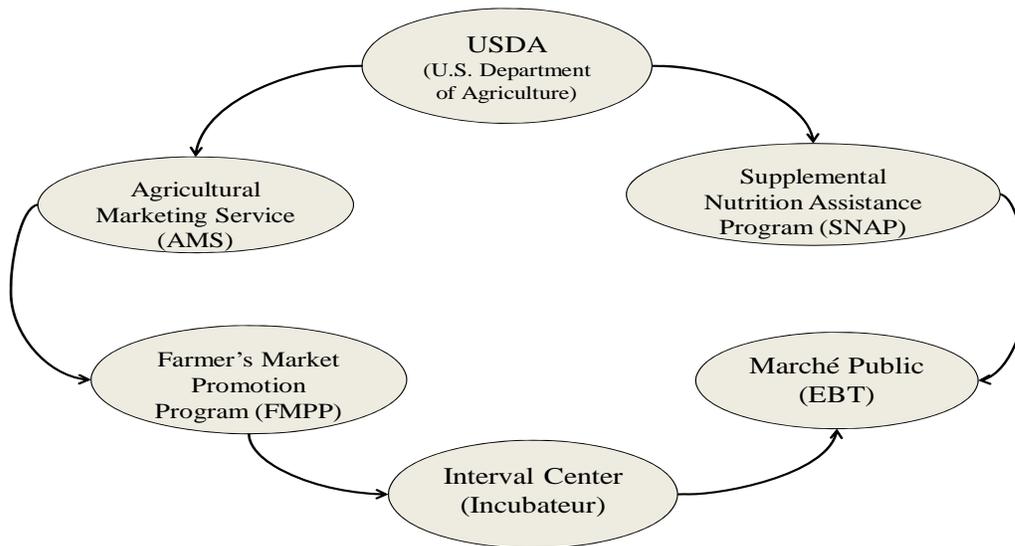
2.2.2.3. Politique à la consommation

Une tendance révélée par le USDA soulève que ce sont les personnes de revenus moyens ou plus élevés qui ont le pouvoir d'achat suffisant pour s'approvisionner. Suite au constat de l'épidémie de l'obésité qui a surgit au États-Unis au début des années 2000, le gouvernement américain a ajusté ses programmes d'aide à la consommation alimentaire des ménages à faible revenu, puisqu'il s'agit du public le plus à risque. En 2008, un système de bonification a été mis en place pour valoriser la consommation de produits sains, frais et locaux via le SNAP (*Supplemental Nutrition Assistance Program*) introduit en 2008 pour remplacer le Food Stamp Program. La consommation des produits agricoles locaux se trouvent directement subventionnée pour les ménages à faibles revenus. Le système de bonification se transige par un appareil EBT (*Electronic Benefit Transfer*) dans les marchés publics, ce système d'achats et de

ventes a été mise en place dans les marchés publics grâce à l'articulation parallèle du *Food security and Nutrition program* et du FMPP (*Farms market promotion program*). Ce dernier programme a pour mandat d'améliorer les marchés locaux de producteurs et de rapprocher les producteurs des consommateurs. Ce programme est orienté par l'AMS (*Agricultural Marketing Service*), une division de l'USDA (*U.S. Department of Agriculture*).

Ainsi, l'*Intervale Center* se trouve au centre de programmes qui stimulent tant l'offre que la demande de produits agricoles locaux (voir schéma 3). Ainsi, la création d'un tel marché subventionné à la consommation facilite le fonctionnement de l'incubateur du Vermont. De plus, suite à une rencontre téléphonique avec la responsable de cet incubateur, le fonctionnement de cet incubateur dépend en grande partie du programme SNAP.

Schéma 3: Les programmes dans lesquels s'articule l'incubateur d'entreprises agricoles au Vermont.



En Ontario, un incubateur a vu le jour en s'inspirant du modèle de l'*Intervale Center* : *Farm Start* Cet incubateur se présente

comme une entreprise à but non-lucratif qui souhaite augmenter le nombre d'entreprises soutenues par la communauté. Par ailleurs, les débouchés de l'offre des produits agricoles de l'incubateur ne sont pas autant stimulés qu'aux États-Unis. Il est possible que le marché devienne saturé rapidement.

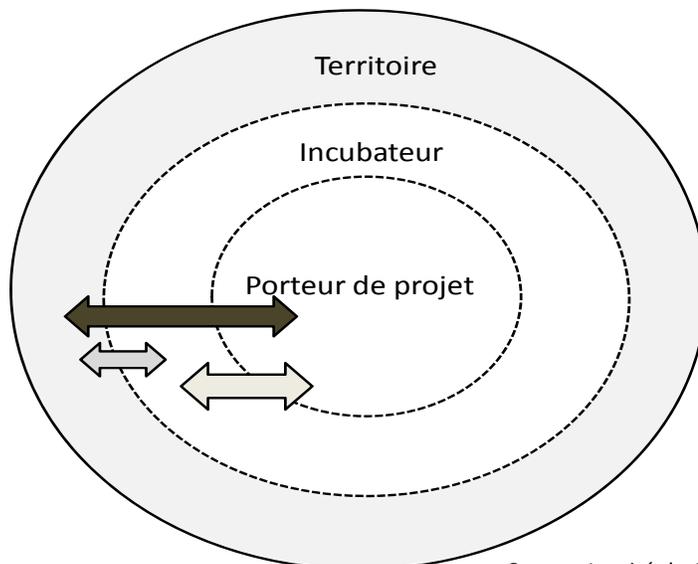
Q : Est-ce que c'est du rôle de l'incubateur de créer le marché pour ses entreprises clientes?

2.2.3. Le cas de la France

La France se distingue fortement du Vermont par l'approche qu'elle privilégie pour accompagner le développement d'entreprise.

L'accompagnement des CIVAM (Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural) se fonde sur l'équilibre tryptique entre le projet de vie personnelle, le projet d'entreprise et le projet territorial (Lagarde, 2005; Saleilles, 2005). La viabilité du projet d'entreprise est au cœur de la structure d'accompagnement. Le soutien des CIVAM prend surtout la forme d'encadrement et de soutien aux promoteurs de projet plutôt que de supports matériels.

Schéma 4: La plate-forme triptyque du démarrage d'entreprises par l'entremise d'un incubateur.



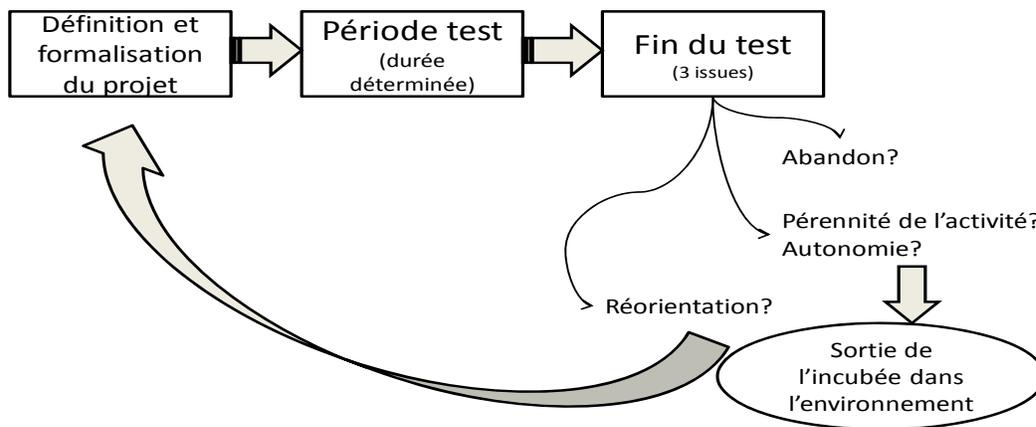
Source: Inspiré de CIVAM 2008

2.2.3.1. De la sélection à l'incubation

Il est intéressant aussi de noter que lors de la sélection des candidats, il n'y a pas de production privilégiée. La limite de cette flexibilité qu'elle complique un peu l'offre d'expertise (CIVAM, 2008). La nature spécifique de chaque projet exige que l'accompagnement soit pluridisciplinaire et personnalisé. Le principal obstacle rencontré par les CIVAM est que l'étude de marketing est onéreuse lors de la rédaction du plan d'affaire, au moment de l'entrée de l'incubé.

Ce processus de sélection est tout à fait différent de celui du Vermont. Dans le cas des CIVAM, le plan d'affaires est revu et corrigé à tâtons selon la réalité de la production et du marché tout en considérant les besoins de l'individu. Le processus de sélection du Vermont est davantage axé sur les ressources disponibles de l'incubateur.

Schéma 5: Le test du projet vécu par le jeune entrepreneur sous incubation.



Source: Inspiré de CIVAM 2008

2.2.3.2. Accompagnement de l'incubé

Les résultats d'une étude exploratoire sur l'accompagnement de projet entrepreneuriale, révèlent qu'il est primordial pour les jeunes entrepreneurs que l'accompagnement soit tant de nature professionnelle que personnelle (Saleilles, 2005). Le projet de vie de la personne est intimement lié au projet entrepreneurial, puisqu'il s'agit dans plusieurs cas de la réalisation d'un projet de vie.

L'accompagnement du jeune entrepreneur qui vise le maintien de l'équilibre triptyque du projet exige que les gestionnaires des incubateurs détiennent différentes connaissances ou ressources, notamment en lien avec la gestion, les sciences humaines et le développement local (Saleilles, 2005; CIVAM, 2008).

2.2.3.3. La localisation de l'incubateur

Le choix de l'emplacement de l'incubateur doit composer avec les différentes contraintes et les opportunités qu'il peut offrir. Concrétiser un projet d'incubateur va de paire avec le développement du territoire et de la formation du tissu économique et social en milieu rural (Saleilles, 2005). Au départ, dépendamment de la production agricole démarrée, certaines contraintes sociales et environnementales doivent être considérées. La proximité des résidents ruraux des activités agricoles et leur degré d'acceptabilité vis-à-vis la place occupée par les activités de l'incubateur ainsi que le respect de la Loi portant sur la qualité de l'environnement et sur les exploitations agricoles.

En ce sens, les résultats d'une étude exploratoire conduite en France ont soulevé que les obstacles liés à l'éloignement du milieu rural sont le manque de services aux entreprises, la faiblesse des marchés locaux et l'insuffisance de la couverture en téléphonie mobile ou en ADSL.

Par ailleurs, la revue de littérature de Saleilles (2005) soulève différents moyens pour contrecarrer les handicaps de l'éloignement :

- Le développement d'un double marché, un local limité et fidèle et un national;
- Le recours aux technologies de l'information (TIC).
- L'innovation;
- La pluri-activité;
- Réseaux de clients, de fournisseurs ou de PME.

L'incubateur s'installera selon des valeurs dites économiques; fiscalité, coûts du travail, proximité des institutions et des marchés. Par contre, il s'avère que le choix du lieu de production par le jeune entrepreneur repose davantage sur des valeurs qualitatives (qualité de vie, loisirs, beauté du paysage) qu'économique (Saleilles, 2005).

Tableau 3 : Les points forts et les points faibles au maintien des activités des CIVAM (Saleilles, 2005).

<p>Éléments favorables aux activités des CIVAM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'intérêt des collectivités locales; • La remise en question du système intensif ; • Échec relatif au modèle • Un segment de marché de proximité des produits agricole dans les zones péri-urbaines favorables à des espaces interstitiels. • Existence de site internet dédié à l'installation. • Des agriculteurs prêts à céder des hectares pour la concrétisation de certains projets.
<p>Éléments défavorables aux activités des CIVAM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des porteurs de projets avec des demandes hétéroclites; • Des gestionnaires parfois démunis de certains savoirs; • Difficulté de certains territoires pour regrouper un nombre suffisant de porteurs de projet; • Des parrains peu ou pas formés; • Gestion de l'information (juridique, réglementaire et financière) difficile pour les gestionnaires. • Une représentation négative des porteurs de projet vis-à-vis certains partenaires à l'accompagnement. • Le porteur de projet a de la difficulté à comprendre qui fait quoi dans le paysage de l'accompagnement.

Entre la présence physique d'un incubateur et une ressource de services pour incuber une entreprise, est-ce qu'il est nécessaire de mettre à la disposition des incubés des ressources physiques?

3- Cadre opératoire et méthodologie

Notre étude de nature exploratoire est orientée par la question suivante: quels sont les impacts des incubateurs d'entreprises sur la création de nouvelles entreprises en agriculture?

Afin d'étudier les différentes caractéristiques des incubateurs agricoles et de leurs impacts sur la création d'entreprises, nous considérons la littérature sur les incubateurs non agricoles et des incubateurs agricoles. Les éléments-clés recensés de la littérature nous amènent à identifier les personnes que nous souhaitons interroger pour documenter les impacts des incubateurs d'entreprises agricoles:

- Des responsables d'incubateurs d'entreprises agricoles du Québec;
- Des responsables d'incubateurs d'entreprises non-agricoles du Québec;
- Des incubés agricoles.

3.1. Qu'est-ce qu'un incubateur ?

Peu importe qu'il soit du milieu agricole ou non, nous désignons par incubateur, une organisation qui offre un accompagnement pour faciliter la concrétisation d'un projet d'entreprise.

3.1.1 Qui sont les responsables rencontrés ?

Le répondant de l'incubateur (agricole ou non) doit se reconnaître comme une personne impliquée dans un incubateur.

3.1.2. Qui sont les incubés rencontrés ?

Les incubés, sont des individus qui ont souhaité ou souhaitent démarrer une entreprise agricole pour en vivre à temps plein. Pour faciliter leur démarrage, ils se sont joints à un incubateur.

3.2. La stratégie de recherche adoptée

Notre méthodologie est de type qualitatif. Pour explorer les différentes caractéristiques des incubateurs d'entreprises agricoles, nous avons procédé à des études de cas multi-sites auprès de 3 groupes de répondants : les

responsables d'incubateurs d'entreprises agricoles, les responsables d'incubateurs d'entreprises non agricoles et les incubés agricoles.

La comparaison des deux premiers groupes permettra de documenter les caractéristiques et les performances des incubateurs agricoles dans un même environnement politique, soit le Québec. Ensuite, nous procéderons à la comparaison des premier et troisième groupes, pour tenter d'établir un lien entre les services rendus par les incubateurs d'entreprises agricoles et les attentes des incubés.

3.3.Élaboration du questionnaire

À partir de la littérature, nous avons regroupé en quatre thèmes les composantes de notre analyse. Les dimensions sont les suivantes : L'organisation de l'incubateur, l'incubateur au sein de son environnement, l'incubateur et le processus d'incubation et les mesures pour évaluer la performance. C'est à l'aide de ces dimensions que nous avons élaboré les questionnaires pour réaliser les études de cas des trois groupes de répondants (voir tableau 4). Les annexes I, II et III présentent les questionnaires, qui s'adressent respectivement, aux responsables d'incubateurs agricoles, non agricoles et aux incubés agricoles.

Tableau 4: Les niveaux d'analyse et les thèmes considérés pour l'élaboration du questionnaire

4 niveaux d'analyses	Thèmes associés au niveau d'analyse
Organisation de l'incubateur	<ul style="list-style-type: none"> • Éléments factuels : <ul style="list-style-type: none"> • Historique de mise en place + année (Q5); • Mission (Q8); • Rôles (Q30, Q31); • Conseil d'administration de l'incubateur (Q6.1) ; • Type de production privilégié (Q10, Q10.1); • Statut juridique (Q6). • Éléments financiers : <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'employés (Q22); • Budget de fonctionnement (Origine, montant, utilisation), (Q24 à Q24.2); • Budget d'investissement (Origine, montant, utilisation), (Q 26 à Q26.2);

4 niveaux d'analyses	Thèmes associés au niveau d'analyse
Incubateur au sein de son environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement de la municipalité, du provincial ou fédéral (Q21, Q40); <ul style="list-style-type: none"> • Programmes dans lequel s'inscrit l'incubateur! (Q23, Q25); • Engagement de fournisseurs, réseaux d'acheteurs ou privés (Q41, Q42); • Mise en marché à engagement dans un marché public? (Q43); • Moyens de promotion pour attirer des candidats et les investisseurs (Q39); • Localisation de l'incubateur (Q38); • Défis futurs de l'incubateur? (Q27); <ul style="list-style-type: none"> • Accès terre, rotation candidat, expansion, financement.
L'incubateur et le processus d'incubation	<ul style="list-style-type: none"> • Processus d'entrée : <ul style="list-style-type: none"> • Sélection des candidats et critères exigés (Q12); • Fonctionnement du processus de sélection (Q11); • Critères pour démarrer une entreprise dans l'incubateur (Q12.1 à Q12.8 sauf Q12.5); • Critères pour démarrer une entreprise pérenne (12.5). • Processus d'incubation <ul style="list-style-type: none"> • Si présence d'entreprises mentors (Q7, Q7.1); • Description du processus d'accompagnement selon le gestionnaire (Q45); • Points forts, points faibles (Q9). • Services offerts <ul style="list-style-type: none"> • Services conseils ; <ul style="list-style-type: none"> • Nature et fréquence des services offerts (Q19); • Activité de formation offertes et fréquence des rencontres (Q20); • Ressources physiques disponibles (Q16, Q17.1); <ul style="list-style-type: none"> • Nature du matériel (Q17.1); • Superficie (Q18); • Coût pour les incubées (17.4). • Relations entre incubés <ul style="list-style-type: none"> • Politique de gestion des ressources matérielles (Q17.3, Q17.4); • Dynamique entre les incubés (Q36); • Processus de sortie <ul style="list-style-type: none"> • Localisation des entreprises sorties (Q35) ; • Politique de sortie (Q13, Q15); • Difficultés rencontrées par les entreprises qui sortent (Q14); • Accompagnement après la sortie de l'entreprise (Q. 12.5, Q45).

4 niveaux d'analyses	Thèmes associés au niveau d'analyse
Mesures pour évaluer la performance.	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation de la performance de l'incubateur (éléments quantitatifs) : <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction de l'incubée (Q37) ; • Quel est le taux de réussite des entreprises en incubateur (sorties/entrées) (Q30, Q31) ; • Quelle est la durée moyenne de la période d'incubation (Q13) ; • Coûts moyens par entreprises incubées (Q32, Q24, Q25) ; • Demande pour accéder aux services de l'incubateur augmente? (Q34) ; • Incubation/potentiel d'accueil (Q32 et Q33) ; • Critères de performances visés (emplois créés, nombre d'entreprises créées ou résultats financiers?) et résultats obtenus (Q46).

3.4. L'échantillonnage et la cueillette de données

Pour rejoindre les incubateurs d'entreprises agricoles, nous avons reçu une liste du MAPAQ où figuraient les incubateurs agricoles à rencontrer et le nom des personnes ressources du ministère affiliées à la région de l'incubateur. Au préalable de l'entrevue en face à face, nous avons effectué un premier tri téléphonique auprès des responsables des incubateurs agricoles.

Pour rejoindre les responsables d'incubateurs d'entreprises non-agricoles, nous avons tenté de rejoindre les incubateurs membres du groupe IncubAction.

Pour les responsables d'incubateurs, qu'il soit agricole ou non, le répondant est sollicité pour une entrevue en face à face lorsqu'il reconnaît que son organisation correspond à ces deux critères principaux :

- L'organisation offre des ressources matérielles, physiques ou des services dans le but d'accompagner un porteur de projet à développer son entreprise.
- Le but ultime de l'accompagnement est de créer une nouvelle entreprise ou une nouvelle entreprise en parallèle à un nouveau produit.

À la fin de l'interview avec les responsables d'incubateurs agricoles, nous leurs avons donné une feuille de recrutement à transmettre à leurs incubés qui sont en incubation ou qui sont sortis de l'incubateur. Les incubés intéressés étaient appelés à nous rejoindre de leur plein gré pour une ren-

contre en face-à-face. Les formulaires de consentement et de recrutement sont annexés au présent document (annexe IV et V).

Le MAPAQ nous a fourni une liste initiale d'incubateurs agricoles et des personnes responsables à contacter. De cette liste, deux n'étaient pas en fonction et un rapportait ne pas être un incubateur d'entreprises puisque le but premier n'était pas la création de nouvelles entreprises.

Avec le consentement de la relève, les entrevues ont été enregistrées. Ensuite, elles ont été écoutées puis retranscrites. L'analyse de contenu se fait à l'aide du corpus que forme l'ensemble des verbatims d'entrevues.

Les personnes que nous avons rejointes sont les suivantes :

- 1 incubé dont l'entreprise n'est pas sortie de l'incubateur ;
- 1 incubé qui a gradué ;
- 1 incubé qui a fermé l'entreprise ;
- 4 incubateurs non spécialisés en agriculture ;
- 5 incubateurs spécialisés en agriculture.

Nous avons rejoints seulement trois incubés agricoles dont deux gradués de l'incubateur. Par ailleurs, parmi les cinq incubateurs agricoles que nous avons rencontrés, seulement 6 entreprises ont démarré selon les responsables interrogés. Nous avons donc tenté de soulever le maximum d'informations de ces trois incubés-gradués. Les entrevues ont été d'une durée moyenne de 1h50 avec les responsables d'incubateurs d'entreprises agricoles, de 1h20 avec les responsables d'entreprises non-agricoles et de 1h10 avec les incubés agricoles.

3.5. Approche et cadre d'analyse

Nous privilégions l'analyse de contenu par thème pour l'examen du corpus (Paillé, Muchievilli, chap 9, 2008). L'analyse horizontale, dite transversale, à grille d'analyse catégorielle est réputée irremplaçable sur le plan de la synthèse et met à jour les régularités, les ressemblances et les constances à travers les cas étudiés. Toutefois, le risque de l'emploi de ce type d'analyse est de laisser échapper l'essentiel des significations produites par chaque personne rencontrée. Souvent il faut une technique d'analyse complémentaire afin de ne pas perdre les informations de l'unicité de chaque cas.. Dans le cadre de notre étude, l'enquête de terrain et l'analyse de contenu sont réalisées par la même personne. Les impressions eues lors des entrevues sont alors intégrées à l'intérieur de l'analyse thé-

matique. Ainsi, notre méthode de recherche atténue la perte d'informations contextuelles lors de la rédaction du compte rendu final.

La grille d'analyse catégorielle employée pour l'analyse thématique est la même que celle utilisée pour élaborer le questionnaire pour les incubateurs et les incubés. En conséquence, la comparaison des éléments entre les incubateurs d'entreprises agricoles et non agricoles devient plus aisée, de même que la comparaison des éléments entre les incubateurs d'entreprises agricoles et les incubés agricoles.

Notre recherche par étude de cas à l'objectif de documenter les caractéristiques et les impacts des incubateurs d'entreprises agricoles au Québec. Pour diriger notre étude et notre analyse, la littérature nous a permis de soulever plusieurs questions :

1. Est-ce qu'un incubateur d'entreprises agricoles doit viser le développement de produits ou d'entreprises?
2. Est-ce que l'Incubateur doit limiter l'accès à certaines productions (Vermont) ou proposer un accès plus large (France)?
3. Est-ce que l'incubateur doit posséder les ressources physiques pour assurer l'accompagnement des entreprises incubées?
4. Est-ce que l'incubateur doit assurer le suivi du jeune entrepreneur seulement durant la période d'incubation ou après?
5. Est-ce que c'est le rôle de l'incubateur est de développer des marchés pour les entreprises incubées?
6. Sur le plan politique, est-ce que l'incubateur devrait avoir de l'influence dans le développement agricole québécois?
7. Est-ce que le but de l'incubateur est de faciliter le démarrage de petites entreprises? D'entreprises en productions émergentes? D'entreprises plus grosses?

4- Les résultats

La recherche sur les incubateurs en est à ses balbutiements. Au Québec, les études réalisées pour en évaluer les caractéristiques et mesurer les performances sont des études de cas conduites sur de petits échantillons. De plus, certaines données ne sont pas divulguées par les responsables en raison de la compétition que peuvent se livrer les incubateurs entre eux dans le recrutement de candidats. Notamment, dans l'étude comparative de Développement Économique Canada (DEC,2008), certains incubateurs n'ont pas livré leur formule de financement. Nous avons rencontré cette même réserve avec les responsables que nous avons interrogés.

La section des résultats se divise en trois parties : tout d'abord, nous décrivons les caractéristiques des incubateurs non agricoles et les principales composantes du processus d'incubation, ensuite, nous reprenons et comparons ces mêmes éléments pour décrire les caractéristiques des incubateurs d'entreprises agricoles, et ce, en lien avec les témoignages de trois incubés rencontrés. Finalement, en nous inspirant des facteurs de performance des incubateurs issus de la littérature et de notre étude, nous allons situer la performance des incubateurs d'entreprises agricoles au Québec.

Dans cette version abrégée du rapport, seule la troisième section est présentée pour des raisons de confidentialité.

4.4- Comparaison des performances des incubateurs agricoles et non agricoles

Pour vérifier la performance des incubateurs agricoles et non agricoles que nous avons rencontrés, nous avons repris les facteurs de succès d'une étude réalisée par Développement Économique Canada (DEC, 2008). Selon DEC, la performance est la capacité de l'incubateur à favoriser la création de nouvelles entreprises viables cinq ans après le début de leur incubation. (DEC,2008)). Ces éléments sont tirés d'une analyse comparative qui étudiait la performance des Incubateurs technologiques (IT) au Québec et à l'international. Étant donné le peu de littérature disponible portant sur les incubateurs au Québec, nous utilisons ces éléments-clés comme référence pour évaluer la performance des incubateurs d'entreprises agricoles et non agricoles que nous avons rencontrés. Considérant que nous ne connaissons pas la situation des entreprises cinq ans après le dé-

but de l'incubation, mais seulement le nombre d'entreprises qui ont gradué.

Tableau 12 : Les éléments d'un incubateur qui sont favorables à la réussite du démarrage d'entreprise.

Facteurs de succès d'un incubateur, identifiés dans l'étude de DEC (2008).	Nombre de cas dans notre enquête où ces éléments se retrouvent :	
	Parmi les incubateurs non agricoles (4 cas)	Parmi les Incubateurs agricoles (5cas)
Équipe du personnel complémentaire (sciences et affaires) et les membres proviennent du milieu des affaires.	2 cas/4 cas	1 cas/ 5 cas
Les incubateurs sont mixtes ou virtuels .	3cas/ 4 cas	1 cas/5 cas
Les incubateurs sont généralistes (pas spécialisés dans une activité).	4 cas/4 cas	1 cas/5 cas
Un processus de sélection formel et structuré incluant, des critères de potentiel de réussite.	2 cas/4 cas	1 cas/5 cas
Offre de service plus importante en finance à la sortie de l'incubateur.	3 cas/4 cas	2cas/5 cas
Les efforts sont mis dans un encadrement équilibré qui combine structure, systématisation, souplesse et adaptabilité.	2 cas /4 cas	1cas/ 5 cas
Incubateur dispose d'un financement pour son amorçage.	4 cas/4 cas	5 cas/5 cas

À partir de ces facteurs de succès à la création de nouvelles entreprises viables cinq ans après le début de leur incubation, nous avons évalué si ces facteurs de réussite se retrouvent aussi dans les incubateurs non agricoles que nous avons rencontrés. Il semble que oui. Dans un premier temps, nous avons constaté que l'incubateur qui présente toutes ces caractéristiques dans son modèle de fonctionnement, affiche le taux de sortie le plus élevé (nombre de gradués / nombre d'entrés), (près de 100%). Aussi, un incubateur qui présente six de ces sept éléments-clés, affiche le

deuxième taux de réussite le plus élevé (50%).

Par ailleurs, l'incubateur agricole qui possède le plus de ces caractéristiques (3 sur 7) affiche aussi le meilleur taux de réussite (près de 100%). Même s'il y a seulement trois critères sur sept pour un taux de succès aussi élevé, l'encadrement et le type d'hébergement semblent des critères déterminants.

Ainsi, ces facteurs de succès identifiés par Développement Économique Canada (2008), s'appliquent bien dans notre étude. À partir de ces facteurs, nous allons comparer les caractéristiques des incubateurs agricoles et non agricoles.

4.4.1. Équipe complémentaire

Dans les incubateurs non-agricoles, dans tous les cas, le personnel provient du milieu des affaires et ont une formation en marketing ou en administration des affaires. Parmi ces cas, deux ont une équipe dont l'un des membres possède une formation en science de la vie. Pour les incubateurs agricoles, le responsable est souvent une personne, il n'est pas question d'équipe, en plus, les personnes ne proviennent même pas du milieu des affaires.

4.4.2. Entre mixte et virtuel

Un incubateur virtuel signifie que l'encadrement d'affaires est le cœur de son offre (DEC, 2008). Un hébergement mixte signifie qu'en plus de recevoir de l'accompagnement, l'incubé peut bénéficier d'un hébergement physique, soit des locaux ou des salles de conférences. Parmi les incubateurs non-agricoles, dans un cas, il était virtuel au départ. Le personnel a décidé de mettre en place un hébergement physique pour permettre aux incubés de réaliser des rencontres d'affaires. Nous considérons que 4 incubateurs agricoles sont physiques puisque tous leurs incubés utilisent dans un premier temps l'hébergement physique des lieux. Dans un cas, l'hébergement est mixte, l'incubé reçoit un suivi personnalisé tout en utilisant les bâtiments de l'incubateur.

Une nuance supplémentaire devrait sans doute être faite lorsque l'on qualifie l'hébergement physique, à savoir qu'il existe une grande différence entre fournir un bureau, une salle de réunion (administration

et gestion des affaires) et fournir les infrastructures de recherche ou les sols, la machinerie et les outils de production.

4.4.3. Généraliste ou spécialiste?

Tous les incubateurs d'entreprises agricoles se spécialisent dans un marché, soit en raison de l'expertise disponible (1 cas) ou pour un marché visé par l'incubateur (4 cas). Les incubateurs non agricoles sont réputés généralistes puisque les projets sont diversifiés (4 cas) et l'offre de service s'ajuste selon les besoins de l'incubé (3 cas). Est-ce que le fait que les incubateurs soient spécialisés explique la faible demande pour les incubateurs agricoles?

4.4.4. Processus de sélection sévère?

En agriculture, la rencontre réalisée avec le responsable de l'incubateur est surtout basée sur la bonne foi du candidat et un plan d'affaires jugé réaliste. Les incubateurs qui allouent plus d'efforts à la sélection des candidats font meilleure figure tant dans l'étude de DEC (2008) que dans notre étude sur les incubateurs non agricoles (DEC, 2008). L'incubateur non agricole qui affiche le plus haut taux de réussite accorde plus de temps au processus de sélection que les autres incubateurs non agricoles. Bien que le processus de sélection soit formel et considère le profil entrepreneurial du candidat, de même que, le potentiel du projet, deux incubateurs-non agricoles considèrent la cohérence du projet d'entreprises avec le projet de vie personnel du candidat.

4.4.5. Offre de service de finance

Pour trois incubateurs non agricoles, la sortie de l'incubé est conditionnelle au financement extérieur. C'est pourquoi le personnel de l'incubateur non agricole introduira l'incubé aux investisseurs du milieu (2 cas), ou procédera à une levée de fonds auprès d'eux (1 cas). Les deux incubateurs non agricoles qui réussissent le mieux effectuent aussi un transfert des connaissances en finance vers l'incubé. Dans les incubateurs agricoles, l'offre de services de finance à la sortie des incubés se concentre davantage sur la possibilité d'obtenir une subvention.

4.4.6. Effort mis dans l'encadrement

Un incubateur qui met beaucoup d'efforts dans l'encadrement, accorde la priorité de son budget de fonctionnement à l'amélioration continue de son offre de service. L'incubateur non agricole qui réussit le mieux affecte la priorité de son budget à l'embauche d'une expertise dans l'analyse de marché. Deux autres incubateurs non agricoles soulèvent aussi l'importance d'engager une telle expertise au sein de l'incubateur. Cette réflexion ne semble pas encore développée dans le milieu des incubateurs agricoles.

Dans l'étude réalisée par DEC (2008), les facteurs de production en capital ne sont pas mentionnés comme étant des éléments facilitants à la création d'entreprise par les incubateurs. Les incubateurs non agricoles que nous rencontrés vont dans le même sens, lorsqu'il est question de financement, c'est dans le but d'embaucher du personnel supplémentaire dans l'incubateur. À l'inverse, les incubateurs agricoles que nous avons rencontrés souhaitent avoir du financement pour l'acquisition d'actifs agricoles ou de machineries.

4.4.7. Financement à l'amorçage

Tous les incubateurs du milieu agricole ou non ont bénéficié de subventions pour amorcer leurs activités. Par ailleurs, les incubateurs non agricoles ont aussi bénéficié aussi de l'appui d'investisseurs privés.

5- Discussion

À travers cette recherche, nous avons tenté de documenter le fonctionnement et les principales caractéristiques des incubateurs d'entreprises agricoles au Québec. Pour ce faire, nous avons réalisé des études de cas auprès de 5 incubateurs d'entreprises agricoles, 4 incubateurs d'entreprises non agricoles et 3 individus qui ont expérimenté ou expérimentent le processus d'incubation en milieu agricole. Nous avons considéré différentes caractéristiques selon quatre dimensions de l'incubateur : les données factuelles, l'environnement, le processus d'incubation et les mesures de performance.

Pour étudier les caractéristiques des incubateurs d'entreprises agricoles au Québec, nous avons adressé les questions suivantes :

1- Est-ce qu'un incubateur d'entreprises agricoles doit viser le développement de produits ou d'entreprises?

Tant dans les incubateurs agricoles que les non-agricoles, la mission première est de créer de nouvelles entreprises. Dans les incubateurs d'entreprises non agricoles, la création d'entreprises passe souvent par le développement de nouveaux produits. C'est la veille stratégique et le suivi serré du développement des affaires qui permet à l'entreprise du porteur de projet de voir le jour.

Par ailleurs, bien que pour soumissionner aux différents programmes de subventions offertes, il soit nécessaire de promouvoir l'innovation, les critères d'évaluation de ces demandes par les organismes subventionnaires doivent mesurer le nombre d'entreprises créées et le nombre d'emplois.

2- Est-ce que l'Incubateur doit limiter l'accès à certaines productions (Vermont) ou proposer un accès plus large (France)?

En s'inspirant des facteurs de succès de l'étude de DEC (2008), l'incubateur ne devrait pas être spécialisé dans une production, mais faire un suivi au cas par cas. Il devient alors intéressant que l'équipe du personnel de l'incubateur soit multidisciplinaire.

Les activités des incubateurs non-agricoles sont en concertation avec les intervenants du milieu et s'insèrent aux intérêts économiques de la région. Du côté des incubateurs agricoles, leurs présences tendent à résulter de la

présence de terres ou bâtiments agricoles sous-utilisés (4 cas) légués à un moindre prix par la ville ou un centre de formation ou de recherche. Dans un cas, le type de production privilégiée s'avère en lien avec l'intérêt économique de la région. Les autres se fient davantage au marché potentiel selon les tendances générales issues du Rapport Pronovost (2008), soit : un marché de proximité et une agriculture soutenue par la communauté.

3- Est-ce que l'incubateur doit posséder les ressources physiques pour assurer l'accompagnement des entreprises incubées?

L'hébergement peut être avantageux pour permettre aux incubés d'échanger entre eux ou de fournir un milieu où peuvent se réaliser des échanges professionnels. Si la mise à disposition d'une salle de conférence et de quelques bureaux de travail est pertinente, est-il pertinent d'offrir des infrastructures de production? N'existe-t-il pas des infrastructures de recherche disponibles pour le développement de nouveaux produits tant fédérales que provinciales, universitaires ou collégiales? D'autant plus que cela limite la capacité de l'incubateur à encadrer des projets diversifiés et l'oblige à orienter ses efforts financiers sur le maintien de ces structures au détriment de l'accompagnement de l'incubé. Nos résultats vont dans le même sens que les conclusions de l'étude réalisée par Développement Économique Canada (2008) : l'accent doit être mis sur l'encadrement.

Selon notre étude, les incubateurs d'entreprises agricoles tendent à accorder une plus grande importance aux ressources physiques que les incubateurs non-agricoles au détriment de l'encadrement.

4- Est-ce que l'incubateur doit assurer le suivi du jeune entrepreneur seulement durant la période d'incubation ou après?

Selon l'étude de Développement Économique Canada (2008), la grande majorité des incubateurs font un suivi des gradués. Au Québec, le suivi se fait à l'aide de compilation de statistiques sur les performances économiques des entreprises. À l'international, il s'agit d'un suivi informel des gradués par des rencontres régulières et une offre de services ponctuels.

Un encadrement adéquat pendant l'incubation permet de bien planifier la sortie. Aussi, lorsque les incubateurs ont des intérêts financiers dans l'en-

entreprise démarrée, cela assure un certain suivi de la part de l'incubateur, jusqu'à ce que l'entreprise devienne complètement autonome.

La majorité des incubateurs non agricoles exigent un paiement pour les services rendus. Deux des cas que nous avons rencontrés rémunéraient en partie leur encadrement d'affaires selon la croissance de l'entreprise à sa sortie. D'où l'intérêt de ces incubateurs de suivre les entreprises après leur sortie. Du côté des incubateurs agricoles, il n'y a pas de rémunération prévue pour l'encadrement d'affaires, il s'agit plutôt de rémunérer l'utilisation du capital. Dans ces conditions, le suivi de l'incubé après sa sortie de l'incubateur ne semble pas être une grande priorité!

5- Est-ce que c'est le rôle de l'incubateur de développer des marchés pour les entreprises incubées?

Selon la littérature et les incubateurs non-agricoles que nous avons rencontrés, il n'est pas du rôle de l'incubateur de développer un marché pour les entreprises incubées. L'incubateur doit faciliter la création d'entreprises selon le marché déjà en place et ajuster le plan d'affaires de l'entreprise selon le marché. Par contre, en considérant l'incubateur agricole du Vermont, *Intervale Center*, qui développe le marché pour ses incubés, ce contexte ne peut pas être repris au Québec. Le marché de l'*Intervale Center* est subventionné de manière importante par le gouvernement américain et stimule la demande pour un temps indéterminé.

6- Sur le plan politique, est-ce que l'incubateur devrait avoir de l'influence dans le développement agricole québécois?

Les incubateurs non agricoles ont une certaine influence puisqu'ils agissent en parallèle avec les intérêts économiques de la région dans laquelle ils se trouvent. Par ailleurs, les incubateurs agricoles semblent le fruit d'initiatives individuelles: ils sont peu structurés, peu centralisés et offrent des supports différents, dans un mode différent et obtiennent des résultats différents.

Par ailleurs, une question sous-jacente à cette dernière doit être soulevée à l'adresse du Ministère : est-ce que l'on souhaite que l'incubateur influence la structure du secteur agricole québécois? Est-ce qu'il est une composante clé dans la transformation vers un nouveau modèle agricole québécois?

Le MAPAQ a le devoir de se positionner sur le genre d'incubateur à favoriser (spécialisé ou mixte). Dans une région qui n'a pas d'expertise ou de marché dans une production donnée (par exemple l'agriculture biologique), faut-il faire un incubateur ASC? Par exemple, dans une région dont la production dominante est le lait, est-ce qu'il faut favoriser la production laitière ou d'autres productions?

7- Est-ce que le but de l'incubateur est de faciliter le démarrage de petites entreprises? D'entreprises en productions émergentes? D'entreprises plus grosses?

Dans le milieu agricole, les entreprises créées sont de petites tailles et dans des secteurs émergents, essentiellement en raison du coût en capital. À la différence des incubateurs non agricoles qui visent davantage le marché international, les entreprises doivent composer avec le marché environnant l'incubateur. En effet, les incubateurs agricoles que nous avons rencontrés incubent surtout des entreprises qui vendent leurs produits en circuit court et à valeur ajoutée. Est-ce que l'incubateur doit se limiter à ses productions? Est-ce que l'incubateur doit favoriser des productions en particulier? Par exemple, nous savons que la pratique des grandes cultures est exigeante en capital (terres) de même que les productions sous gestion de l'offre. Est-ce qu'il faudrait que l'incubateur encourage la création de ces productions?

5.1. Les points communs des modèles d'incubateurs agricoles du Québec, du Vermont et de la France

Le Québec et le Vermont (ou de pépinières) présentent quelques points communs, ils permettent aux incubés de (Cros et Lepioufle, Lagarde, 2005):

- Bénéficiaire de ressources matérielles à moindre prix les premières années ;

Par ailleurs, à la sortie de l'incubateur, les incubés du Québec et du Vermont rencontrent les mêmes contraintes:

- Accès aux fonciers lors du départ de la pépinière (IEAM, 2007, Interval Center, 2008);
- Accès au financement (IEAM,2007, CSES,2002);

En s'inspirant du modèle du Vermont pour mettre en place des incubateurs d'entreprises agricoles, le Québec et l'Ontario doivent adresser le ques-

tionnement suivant en l'absence de politique aussi concertée que celle des États-Unis : à quel moment, est-ce que le marché local ou biologique deviendra saturé?

Globalement, un incubateur d'entreprises se présente comme un outil pour pallier aux limites du modèle agricole actuel (CIVAM, 2008) La valeur marchande élevée des actifs agricoles de même que le manque de connaissances et d'expertises dans les productions émergentes contraignent les établissements en agriculture (CAAAQ, 2009). Par le partage de connaissances et d'expertise qu'il offre, l'incubateur se présente aussi comme une solution pour redynamiser le secteur selon les attentes sociétales, soit par le marché de proximité qu'il peut satisfaire, soit par l'intérêt des pratiques agricoles en phase avec la préservation de la qualité de l'environnement (Darisse, G. 2005; CIVAM, 2008).

Par ailleurs, le service d'accompagnement offert par les CIVAM ne se trouve pas dans les modèles d'incubateurs agricoles mais plutôt parmi les incubateurs d'entreprises non-agricoles. Tant les modèles des Incubateurs non-agricoles et le modèle du CIVAM s'insèrent dans les intérêts économiques d'une région (ou d'un territoire) tout en considérant le marché du projet que l'incubé veut mettre en place. Suivi du plan d'affaires serré dans les deux cas.

Conclusion

Entre pépinière et incubateur, les deux concepts se chevauchent. Il n'y a pas d'entente unanime sur la différence entre les deux, mais les répondants des incubateurs non agricoles s'entendent pour dire que ce soit le mot pépinière ou incubateur, les mots-clés « innovation » et « démarrage » doivent se retrouver dans les programmes de subvention offerts pour bénéficier du financement offert par les gouvernements provinciaux et fédéraux.

Un des premiers constats porte sur les impacts des incubateurs. Parmi les cinq incubateurs agricoles qui sont en fonction depuis trois à plus de dix ans, six entreprises ont gradué. Quels sont les coûts associés au démarrage de ces entreprises ? Quels sont les impacts des incubateurs sur le secteur agricoles ? Quelles sont les lacunes de nos incubateurs agricoles ?

En agriculture, la principale contrainte à l'établissement est l'écart entre la valeur marchande et la valeur économique des actifs agricoles. Le réflexe de l'incubateur pour encourager le démarrage de nouvelles entreprises est de donner l'accès aux moyens de productions agricoles à un faible prix, donc un incubateur qui investit dans les structures de production. Pourtant, un des éléments-clés de la réussite de l'incubation est l'encadrement et le suivi (ressources humaines diversifiées ou multidisciplinaires). Si les budgets sont limités, le choix qui s'impose est l'encadrement plutôt que les structures. De plus, dans tous les incubateurs d'entreprises agricoles, le nombre d'incubés est inférieur au potentiel. Les incubateurs non agricoles plus axés sur l'encadrement accueillent autant d'incubés, sinon plus, que leur potentiel. On peut donc se questionner à savoir : Est-ce que l'incubateur répond vraiment aux besoins des entrepreneurs en agriculture ? Est-ce que l'incubateur est un moyen nécessaire pour le Ministère afin de favoriser le démarrage d'entreprises agricoles ?

Le manque d'incubés a pour conséquences que la sélection des candidats est peu ou pas faite. Ce qui amène à un taux de réussite plus faible. Cela induit aussi une remise en question de la mission première de l'incubateur : l'utilisation ou la rentabilité des ressources dominant l'objectif de création d'entreprises. De plus, cela engendre un cercle vicieux : peu d'incubés pour justifier des ressources à l'encadrement, et peu d'encadrement, peu d'incubés!

Enfin, faire l'évaluation de la performance de l'incubateur devient hasardeux étant donné le nombre d'incubateurs rencontrés (cinq) et le nombre d'incubés gradués (six). Cependant, les faiblesses observées de plusieurs incubateurs agricoles sont : la sélection, l'encadrement, le suivi, l'évaluation des perfor-

mances, en fait les éléments clés du processus d'incubation.

Il faut que la mission de l'incubateur soit claire et précise : accompagner la relève dans son démarrage d'entreprise.

Il faut que l'incubateur ait son autonomie pour préserver sa mission. Un centre de recherche, un centre d'expertise, un centre de formation peuvent être des partenaires privilégiés d'un incubateur, tant et aussi longtemps que leurs apports (ressources humaines, techniques et financières) à l'incubateur n'affectent pas la mission première de l'incubateur.

Même si les résultats et le fonctionnement des incubateurs peuvent laisser perplexes, en regardant les incubateurs non agricoles ou différents incubateurs agricoles (États-Unis, France), il pourrait être possible de voir des incubateurs agricoles qui fonctionnent bien au Québec, et ce, en recentrant les priorités et la mission des incubateurs agricoles. On peut imaginer que leur contribution au développement de l'agriculture et à la création d'entreprises seraient très intéressantes et pertinentes.

Bibliographie

Canadian Association of Business Incubation (CABI), (2007). « Canada's Voice of Innovation Through Business Incubation ». *Report to Stakeholder*, 8 pages.

CABI (2011). Site internet : www.cabi.org consulté le 11 avril 2011.

Center for Strategy and Evaluation Services (CSES), (2002) Benchmarking of Business Incubators. Section 6, Evaluation of Incubator services and Impacts.80pp.

Chabaud, D., Ehlinger, S., Perret, V., (2003). « Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré? », 12 ème conférence Internationale de Management Stratégiques (AIMS), Tunis, 4-6 Juin 2003,, 27 pages.

Centre d'Initiatives et de Valorisation en Agriculture et en Milieu rural (CIVAM), (2008). « Installation agricole ». *Les spécificités des CIVAM, création d'activités en milieu rural, accompagnement des porteurs de projets, analyse, actions, projets en cours, prospective*. AG du 27 mai 2008, Paris, 23 pages.

Cros, P., Le Pioufle, J.,(2006). « Pépinières d'entreprises et réseau d'enseignement agricole public technique et supérieur : analyse de faisabilité et propositions », no 2007. *Conseil général du GRE, rapport à Monsieur Directeur général de l'enseignement et de la recherche*, 81 pages.

Darisse, G, 2005. « Bonne préparation, ingéniosité et ténacité ». *Vers un transfert gagnant*. Actes de colloque, La Pocatière, 7 pages.

Développement Économique Canada (DEC), (2008). « Étude comparative des incubateurs au Québec et à l'étranger ». Rapport final, 76pp. <http://www.dec-ced.gc.ca/docs/F23233/etude-comparative-incubateurs-fra.pdf>

FarmStart (2011). Ontario, Canada <http://www.farmstart.ca>. consulté le 11 avril 2011.

Fédération Nationale des Civam (2008). « Installation agricole ». Les spécificités des CIVAM, AG du 27 mai 2008, Paris, 24 pages.

Hackett S.M., Dilts, D.M.,(2004). "A Systematic Review of Business Incubation Research". *Journal of Technology Transfert*, 29, pp.55-82.

Intervale Center (2008). « The Farms Program Manual : Your Guide to Farming at the Intervale.. *Vermont*, 33 pages.

Jurkowitsch, S., (2007). « A strategic concept for an academic business incubation programme with the support of project management tools ». *International Journal entrepreneurship and Small Business*, Vol. 4, No 2, p.138-151.

L'incubateur d'entreprises agroalimentaires de Mirabel (IEAM), 2007. »Mémoire déposé à la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, Lachute, 22 pages.

La Financière Agricole du Québec (2011). « La valeur des terres agricoles du Québec, édition 2001 ». 6 pages. http://www.fadq.qc.ca/fileadmin/fr/cent_docu/docu_publ/etud/econ/vale_terr/vale_terre_2011.pdf, consulté le 7 février 2011.

Lagarde, V., (2005). « Expérimentation d'un réseau de tuteur à l'installation en milieu rural ». CREOP, Faculté Droit-économie de Limoges. 22 pages.

Lavolette E., Loue, C. (2007). « Les compétences entrepreneuriales en incubateur ». 5^e Congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 23 pages.

Le Centre de recherche et de développement technologique agricole de l'Outaouais, (CREDETAO), (2007). « L'Agroalimentaire Outaouais : Perspective de la recherche et développement », Avis présenté dans le cadre de la tournée régionale de consultation sur l'agriculture, 17 pages, sur le site : http://www.caaaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Memoires%20Gatineau/07-21-G-Centre_recherche_technologique_agricole.pdf, consulté le 12 avril 2011.

Ministère du Développement économique et de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), (2011). "Politique, stratégies, Plans d'action". *Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2010-2013*. Site consulté : <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/politiques-strategies-plans-daction>, le 13 décembre 2011.

National Business Incubation Association (NBIA), (2011). Site internet : www.nbia.org, consulté le 22 août 2011.

Paillé, P. et A. Mucchielli (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Collection U, Armand Colin, Paris, 315 pages.

Réseau IncubAction (2009). « consultation sur l'actualisation de la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation ». Mémoire du Réseau IncubAction, 3 septembre 2009, 6 pages.

Schwartz, M., Hornyk, C. (2010). "Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany". *Technovation*. Volume 30, 9/10, p. 485.

Salleilles S.,(2005). « L'accompagnement à l'entrepreneuriat néo-rural :spécificités et pratiques ». ISEM, Université Montpellier, 20 pages.

Statistique Canada (2006) « Caractéristique des incubateurs d'entreprises au Canada, 2005 ».Division des sciences, de l'innovation et de l'information électronique. Document de travail, Ottawa, Canada, ISBN : 0-662-72271-X, 20 pages.

USDA (2001). Supplemental Nutrition Assistance Program. *Healthy, Incentives Pilots*. Basic Facts. Sur le site internet : <http://www.fns.usda.gov/snap/HIP/qas.htm> consulté le 8 août 2011.USDA (2011):State Facts, site consulté: <http://www.ers.usda.gov/StateFacts/VT.htm> , le 18 août 2011.

Vedel, B., Stephany, E., (2009). « Entreprendre et innover dans une économie de la connaissance ». 6^{ième} congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Montpellier. 25 pages.

Voisey, P. et al. (2006). « The measurement of success in a business incubation project ». *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 12, No. 3, 22 pages.

Von Zedtwiz M., Grimaldi R.(2006). " Are Services Profiles Incubator-Specific? Results from an Empirical Investigation in Italy". *Journal of technology Transfer*, 31, 459-468pp.