

ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL DE LA RELÈVE AGRICOLE

Quel impact sur l'accès au financement ?



Fanny Lepage, Professeure, Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation
Maripier Tremblay, Professeure, Faculté des sciences de l'administration
François Kolawolé Adjin, Étudiant à la maîtrise en agroéconomie
Jessie Greene, Étudiante au doctorat en agroéconomie

Le projet ACCOMPAGNE

L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRENEURS DE LA RELÈVE AGRICOLE:
ÉVALUATION DES DISPOSITIFS, MISE EN PLACE DE COMITÉS
CONSULTATIFS ET VALIDATION DES RETOMBÉES

DESCRIPTION DU PROJET

L'accompagnement entrepreneurial est « une pratique d'aide, entre un entrepreneur et un individu externe au projet, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée. » (Cuzin et Fayolle, 2004)

À travers cette relation les entrepreneurs peuvent acquérir des connaissances, développer des compétences mais aussi accéder à différentes ressources facilitant la réalisation de leur projet entrepreneurial.

Malheureusement, peu d'informations existent sur le profil des utilisateurs, les raisons précises menant, ou pas, à l'utilisation des dispositifs ou sur les retombées de l'accompagnement dans le **secteur agricole**. Ces lacunes rendent difficile l'ajustement des dispositifs disponibles avec les besoins des entrepreneurs de ce secteur.

C'est avec la volonté de combler ce manque de connaissances que le projet ACCOMPAGNE a été élaboré. Ce projet a été financé par l'entremise du programme Innov'Action Agroalimentaire, en vertu du Partenariat canadien pour l'agriculture, entente conclue entre les gouvernements du Canada et du Québec.

 PARTENARIAT
CANADIEN pour
l'AGRICULTURE

Canada  Québec 

L'un des objectifs du projet ACCOMPAGNE est de comprendre l'impact potentiel de l'utilisation de dispositifs d'accompagnement sur l'accès au financement dans le cas spécifique de l'établissement dans le secteur agricole. Ce sont les résultats permettant de réaliser cet objectif qui sont présentés dans cette note synthèse.

QUEL EST LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE ?

La mise en place de conditions favorables à l'arrivée de nouveaux entrepreneurs de même qu'à la réussite de leur projet est un enjeu pour le secteur agricole québécois pour lequel le taux de renouvellement des générations est passé de 45 % en 2011 à 30 % en 2021 (MAPAQ, 2023). Parmi ces conditions, notons que la capacité des entrepreneurs agricoles à mobiliser des ressources financières externes est particulièrement déterminante pour assurer le succès de l'établissement (Parent, 2008).

Au Québec, l'**emprunt bancaire** est une **source de financement de plus en plus prise en compte**: 69 % y ont recours en 2021 soit 4 points de pourcentage de plus qu'en 2016. Cette proportion est d'autant plus élevée dans le cadre des démarrages/créations (71 %) et des reprises externes (83 %) (MAPAQ, 2023). Bien que le financement bancaire soit l'une des ressources essentielles pour la création, la croissance et la survie des entreprises agricoles, le **financement d'un entrepreneur "novice"** représente une **activité risquée** pour le prêteur.

QUEL EST LE PROBLÈME À L'ÉTUDE ?

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont reconnues par les institutions financières comme étant plus risquées étant donné **les asymétries de l'information** entre l'entrepreneur et la banque. Les informations insuffisantes génèrent un **manque de confiance** du banquier envers l'entrepreneur ce qui augmente la probabilité de ne pas accorder le financement ou encore d'imposer des mécanismes de contrôle et de surveillance auprès des entrepreneurs financés (garanties, prêts court terme, taux d'intérêt plus élevés...).

Les conditions d'accès au financement ne sont ainsi pas toujours favorables pour ces nouveaux entrepreneurs. Comment réduire l'asymétrie de l'information, augmenter la confiance et donc réduire le risque perçu afin de faciliter l'accès au financement par la relève ?

QUELLE EST LA SOLUTION PROPOSÉE ?

L'utilisation de l'accompagnement entrepreneurial pourrait se révéler être un levier pertinent afin de mettre en exergue cet enjeu. En effet, l'accompagnement peut influencer la construction de la légitimité de l'entrepreneur et jouer un rôle significatif dans l'accès aux ressources externes. L'objectif de cette étude est donc de **comprendre l'impact potentiel de l'accompagnement entrepreneurial sur l'accès au financement de la relève agricole**.

EN QUOI CONSISTÉ CETTE ÉTUDE ?

- Entre novembre 2021 et février 2022, 21 entretiens auprès de directeurs de comptes ou de conseillers en financement spécialisés dans le secteur agricole ont été réalisés. L'acronyme DCA pour directeurs de comptes agricoles sera utilisé dans la suite de ce document.
- Ces professionnels travaillaient dans différentes institutions financières publiques et commerciales du Québec: Desjardins, Banque Nationale, Banque TD, Financement agricole Canada et La Financière agricole du Québec.
- Plusieurs thématiques ont été abordées telles que les spécificités de la finance entrepreneuriale, les critères de financement, la perception des dispositifs d'accompagnement et les implications de leur utilisation par les entrepreneurs agricoles en matière d'accès au financement.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

LE PROCESSUS D'OCTROI

Tout comme dans les autres secteurs d'activité, la **décision d'offrir un financement** à un entrepreneur agricole dépend de **3 aspects**:

- l'évaluation de critères financiers permettant d'évaluer la capacité de générer suffisamment de revenus afin de pouvoir réaliser les remboursements en capital et intérêts;
- la présence de garanties qui pourront être mobilisées si jamais l'entrepreneur n'est pas en mesure de rembourser son prêt;
- la qualité du demandeur à titre de futur dirigeant. Mis à part les informations factuelles comme l'expérience, le niveau scolaire, l'âge et la formation, les DCA tenteront essentiellement d'évaluer le niveau de maîtrise du projet par l'entrepreneur de même que sa capacité à gérer que ce soit grâce à ses compétences ou encore sa capacité à mobiliser des ressources et compétences à l'externe.

"LA PREMIÈRE CHOSE À ÉVALUER, C'EST LA CAPACITÉ DE L'INDIVIDU À GÉRER UN PROJET." (DCA-18)

S'il est accepté de tous les DCA que l'aspect entrepreneur n'est pas négligeable, la prise en compte de celui-ci varie d'un DCA à l'autre. En effet, alors que certains considèrent qu'il s'agit du premier critère à évaluer, d'autres lui accordent moins d'importance notamment à cause de sa difficile évaluation.

« DANS LA COTE DE RISQUE, LA DIRECTION EST UN DES CRITÈRES LES PLUS IMPORTANTS. IL Y A D'AUTRES CRITÈRES QUI SONT PLUS FINANCIERS, MAIS CELUI DE LA DIRECTION EST QUALITATIF/SUBJECTIF. C'EST FACILE DE MESURER DES TRUCS QUI SONT QUANTITATIFS, MAIS ÇA L'EST MOINS POUR LES QUALITATIFS. » (DCA-2)

Il ne semble pas y avoir d'exhaustivité parmi les éléments composant ce critère ni de grilles institutionnelles comme c'est le cas pour les aspects financiers et de garanties. Ainsi, chaque DCA est à la quête, plus ou moins formelle, d'un certain nombre de **signaux susceptibles de le rassurer** sur la capacité de l'entrepreneur à conduire son projet à la réussite.



C'est précisément ici que l'accompagnement entrepreneurial semble avoir un rôle à jouer !

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les entretiens ont permis de faire émerger **3 impacts de l'utilisation de l'accompagnement entrepreneurial** dans l'analyse réalisée par les directeurs ou conseillers en financement :

1. LA QUALITÉ DE LA DIRECTION

Les DCA **perçoivent positivement** l'influence de l'accompagnement sur le potentiel de l'entrepreneur de mener son projet avec efficacité et ce **pour plusieurs raisons**. Un entrepreneur accompagné serait :

- Moins isolé dans son projet, bénéficiant de la présence d'un encadrement et d'un regard externe. Il aurait ainsi accès à des personnes-ressources qui possèdent elles-mêmes des connaissances, compétences et expériences pertinentes et diversifiées qui pourront avoir des répercussions positives sur l'entrepreneur et son projet.
- Plus avisé et se laisserait moins surprendre par les défis classiques de l'entrepreneuriat agricole. L'accompagnement favoriserait ainsi une vision systémique du projet qui serait bénéfique pour les entrepreneurs de la relève qui auraient tendance à négliger certains aspects de leur projet face à la diversité des tâches exigées par la création et la reprise d'une exploitation agricole.
- Davantage en mesure de limiter les erreurs dues à l'excès d'émotions ou d'optimisme.
- Davantage conscient de ses faiblesses et aurait l'aptitude à chercher des solutions pour les surpasser. Cette ouverture à l'apprentissage est considérée comme une qualité et rassure sur l'habileté de l'entrepreneur à s'autoévaluer et à mobiliser les ressources pour combler ses lacunes notamment en termes de compétences.

L'utilisation des dispositifs d'accompagnement serait finalement un indicateur, selon les DCA, du degré d'engagement de l'entrepreneur et de sa volonté à assurer le succès de son projet. L'entrepreneur accompagné est ainsi perçu comme une personne plus objective en ce qui a trait au potentiel de réussite de son projet et aux menaces et opportunités potentielles de l'environnement d'affaires dans lequel ce dernier évolue.

"LE NOUVEAU PRODUCTEUR EST AU CENTRE DE TOUT, IL DOIT S'OCCUPER DE BEAUCOUP D'ASPECTS. L'ACCOMPAGNEMENT VA CONTRIBUER AU RECADRAGE ET FAIRE COMPRENDRE QU'IL FAUT CONSIDÉRER LE PROJET DANS SA GLOBALITÉ... LA RETOMBÉE VA ÊTRE DE VOIR LE PROJET DANS SA GLOBALITÉ, ALORS QUE L'ENTREPRENEUR EST CENTRÉ PEUT-ÊTRE SUR LA PRODUCTION, LA MISE EN MARCHÉ." (DCA-5)

« JE PENSE QUE QUELQU'UN QUI VEUT ÊTRE ACCOMPAGNÉ, C'EST QUELQU'UN QUI EST DISPOSÉ À APPRENDRE, C'EST QUELQU'UN QUI VEUT S'AMÉLIORER. ÇA DÉMONTRE LA QUALITÉ D'UN GESTIONNAIRE QUI EST BEAUCOUP PLUS ATTENTIF. JE CROIS BEAUCOUP PLUS AU PROJET » (DCA-8)

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les entretiens ont permis de faire émerger **3 impacts de l'utilisation de l'accompagnement entrepreneurial** dans l'analyse réalisée par les directeurs ou conseillers en financement :

2. LE POTENTIEL DE SUCCÈS DU PROJET

Outre la contribution de l'accompagnement sur les qualités propres de l'entrepreneur, les DCA se sont également exprimés sur les retombées positives de l'accompagnement sur le potentiel de réussite du projet.

Pour confirmer cette perception, certains participants citent par ailleurs des exemples de succès, ou inversement des cas d'échec qui auraient pu, à leur avis, être évités grâce à l'accompagnement. L'accompagnement permettrait de minimiser le risque d'erreurs et faciliterait donc la survie et le développement du projet.

Les avis sont toutefois partagés à ce propos. Alors que la majorité des DCA interrogés considèrent qu'un entrepreneur accompagné est plus susceptible de réussir, certains ne perçoivent pas d'effets directs entre l'accompagnement et la survie de l'entreprise, mais plutôt entre l'accompagnement et le potentiel de croissance.

« LE FAIT D'ÊTRE ACCOMPAGNÉ AUGMENTE LES CHANCES DE SUCCÈS D'UN PROJET. DONC C'EST TRÈS IMPORTANT, LE PLUS POSSIBLE, LES JEUNES DOIVENT SE FAIRE ACCOMPAGNER » (DCA-3)

« NE PAS ÊTRE ACCOMPAGNÉ N'EST PAS SI MAUVAIS, C'EST JUSTE QUE PARFOIS L'ENTREPRISE NE VA PAS CROITRE À LA MÊME VITESSE QUE CELLE QUI VA ACCEPTER LES CRITIQUES, LES RECOMMANDATIONS EXTERNES » (DCA-8)

3. LA QUALITÉ DU DOSSIER

L'utilisation des dispositifs d'accompagnement n'aurait pas que des effets d'ordre perceptuel, mais aurait également un impact positif sur la qualité du dossier présenté par l'entrepreneur.

L'accompagnant connaissant les points essentiels sur lesquels les banquiers fondent leur analyse, il veille à orienter l'entrepreneur à se conformer aux prérequis.

Ainsi, en plus de présenter un projet davantage « mature », l'entrepreneur accompagné serait plus à même de fournir un dossier conçu avec soin, démontrant une plus grande cohérence entre les différentes parties et mettant en exergue les points nécessaires pour l'évaluation du banquier, ce qui en facilite l'analyse par le DCA.

« L'ACCOMPAGNEMENT PERMET D'AVOIR UN DOSSIER PLUS COMPLET ET QUAND UN DOSSIER EST COMPLET, C'EST PLUS RAPIDE (DCA-18) ».

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

L'**utilisation de l'accompagnement** par un entrepreneur de la relève agricole **augmenterait donc**, pour les diverses raisons évoquées précédemment, **la disposition des DCA de vouloir financer** ce dernier en influençant positivement la confiance du prêteur.

La relève accompagnée suscite davantage la motivation du DCA de devenir une partie prenante de son écosystème entrepreneurial. Cet enthousiasme du DCA semble notamment se répercuter dans la présentation qu'il fera du dossier auprès de ces collègues responsables de l'évaluation de la cote de risque. Certains DCA utilisent d'ailleurs l'argument de l'accompagnement pour justifier la qualification du dossier auprès du comité de crédit. Cet engouement entrainera dans certains cas une participation directe du DCA dans la recherche de solutions en cas de faiblesses dans le projet proposé.

L'**utilisation des dispositifs d'accompagnement** serait ainsi perçue comme **un signal positif** suffisamment interprétable, lisible et compréhensible susceptible d'avoir des impacts positifs non seulement sur l'analyse faite par les DCA, mais également celle faite par le comité de crédit et donc sur l'accès au financement. Cette considération se justifie par le fait que l'accompagnement est considéré comme un facteur qui diminue le risque d'échec des entreprises et par ricochet le risque associé au financement.

"ÇA VIENT FACILITER OU CONFORTER LE BANQUIER À FAIRE LE FINANCEMENT. LA CLÉ D'UNE GRANDE PARTIE DU SUCCÈS DE L'ENTREPRISE ET DE L'AUTORISATION DU PRÊT EST LA CONFIANCE EN L'AUTRE PERSONNE. C'EST SÛR QUE D'UN POINT DE VUE DU BANQUIER, L'ACCOMPAGNEMENT EST UN GROS PLUS DANS LE PROJET." (DCA-5)

FACTEURS MODULANT L'IMPACT

Toutefois, bien que l'accompagnement semble jouer un rôle catalyseur dans le processus d'offre de crédit, cet effet est modulé en fonction de certains facteurs (**secteur de production, mode d'établissement** et **montant du prêt**) modulant le risque global du projet. Plus les modalités de ces facteurs présentent un risque élevé, plus l'impact de l'accompagnement influence positivement l'accès au financement.

« UN SECTEUR CONTINGENTÉ VA AVOIR BEAUCOUP PLUS DE SÉCURITÉ DE REVENU, QU'UN SECTEUR STABILISÉ QUI EST D'AILLEURS MIEUX QU'UN SECTEUR QUI N'A AUCUN DES DEUX. IL VA Y AVOIR UNE PONDÉRATION DIFFÉRENTE. » (DCA-8)

Enfin, un dernier facteur modérateur de l'impact de l'accompagnement sur l'accès au financement n'est pas lié au risque global du projet mais **à la notoriété dont bénéficie l'accompagnateur**. Les DCA semblent établir un lien entre la légitimité/réputation de l'accompagnant et celle de l'accompagné. Ceci incite notamment certains DCA à proposer une accréditation voire une contractualisation de l'accompagnement afin que son impact sur l'accès au financement soit pleinement utilisé.

QUELQUES PISTES POUR FAVORISER L'IMPACT DE L'ACCOMPAGNEMENT

Piste 1. Formaliser l'accompagnement des entrepreneurs agricoles

- Un accompagnement formalisé est perçu positivement et génère par conséquent des retombées positives. Cette formalisation peut passer par plusieurs voies notamment par la rédaction d'un plan/contrat de ce processus (comment celui-ci est-il réalisé ? par qui ? à quelle fréquence les rencontres ont-elles lieu ? quels sujets sont traités ?). Une offre d'accompagnement entrepreneurial fournie par une structure connue est susceptible d'être mieux perçue par le partenaire financier. La formalisation de l'accompagnement est ainsi souhaitable.

Piste 2. Améliorer la littératie financière et entrepreneuriale de la relève agricole

- La relève agricole gagnerait à mieux comprendre le processus d'octroi et les critères d'évaluation d'une demande de prêt mais également les enjeux de la création et de la reprise d'une entreprise. De plus, ces entrepreneurs doivent apprendre à faire ressortir, dans leurs communications, les objectifs et la pertinence de l'accompagnement qu'ils reçoivent, de même que les compétences et les ressources sur lesquelles ils peuvent compter.

Piste 3. Bonifier la formation des DCA quant à l'évaluation de la direction et à l'utilisation de l'accompagnement entrepreneurial

- Les DCA bénéficieraient à avoir davantage d'informations sur le processus d'évaluation de la dimension la plus subjective de l'octroi de prêt, soit la qualité de la direction. Comment évaluer le futur dirigeant ? Quels critères doivent être mobilisés ? Quelles questions doivent être posées ? Quels sont les signaux à observer ? Quel poids devrait être donné à ces informations dans l'évaluation globale du dossier ? Être davantage informés sur les différents dispositifs d'accompagnement entrepreneurial, leur fonctionnement et leurs bénéfices pour les entrepreneurs sensibiliserait les DCA sur la pertinence d'incorporer ces aspects dans leur évaluation, et au besoin d'orienter les entrepreneurs vers ce type de service.

Limites

- Malgré ces résultats encourageants, il est important de rappeler qu'il s'agit d'un travail réalisé auprès de 21 DCA et donc il ne peut se prévaloir de la représentativité de la population.
- Ensuite, ce travail a mobilisé les perceptions des DCA afin de comprendre comment l'accompagnement pouvait influencer l'accès au financement. Aucune donnée factuelle n'a été utilisée. Il faudrait donc maintenant valider ces résultats en utilisant les données des dossiers ayant reçu, ou pas, de financement afin de valider si l'accompagnement a bel et bien un impact positif sur l'accès au financement.
- Enfin, les seuls impacts sur l'accès au financement ont été considérés, les résultats n'apportent donc pas d'éclairage sur les modalités de ces financements.

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons remercier très sincèrement :

- Tous les directeurs de compte et conseillers en financement qui ont accepté de participer à cette étude. C'est grâce à votre implication que nous avons été en mesure de mener à bien ce projet !
- Le programme Innov'Action Agroalimentaire, issu du Partenariat canadien pour l'agriculture, d'avoir accepté de financer ce projet.

Merci !

RÉFÉRENCES

Cuzin, R., & Fayolle, A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. *La revue des sciences de gestion*, 39(210), 77-88.

Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). (2023). Portrait de la relève agricole au Québec 2021. Document disponible en ligne : https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/agriculture/devenir-agriculteur/ED_portrait_releve_agricole_MAPAQ.pdf

Parent, D. (2008). S'établir en agriculture sans prendre la relève: un sentier parsemé d'embûches. *Revue Organisations & territoires*, 17(1), 45-52.

Pour toutes questions ou demandes d'informations : Fanny Lepage, fanny.lepage@eac.ulaval.ca