



UNIVERSITÉ  
**LAVAL**

Faculté des sciences de l'agriculture  
et de l'alimentation

*Département d'économie agroalimentaire et  
des sciences de la consommation*

# **Les comités consultatifs et l'accompagnement de la relève agricole**

**SEPTEMBRE 2023**

**FANNY LEPAGE, PROFESSEURE, FANNY.LEPAGE@EAC.ULVAL.CA  
FACULTÉ DES SCIENCES DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION**

**MARIPIER TREMBLAY, PROFESSEURE, FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ADMINISTRATION**

**JESSIE GREENE, ÉTUDIANTE AU DOCTORAT EN AGROÉCONOMIE**

**FRANÇOIS KOLAWOLÉ ADJIN, ÉTUDIANT À LA MAITRISE EN AGROÉCONOMIE**

**UNIVERSITÉ LAVAL**

# 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, pour la période d'avril 2020 à avril 2023, 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

Ce document vise à présenter les résultats d'un projet de recherche dont l'objectif était d'analyser les retombées de l'utilisation des comités consultatifs afin d'accompagner la relève agricole. La mise en oeuvre de cet objectif a impliqué l'instauration de comités consultatifs (CC) dans 5 entreprises de la relève agricole du Québec. Ces comités, constitués de 3 membres, se sont réunis à 4 reprises au cours de l'année 2021. Grâce à ce dispositif, plusieurs éléments ont été évalués tels que les rôles et tâches du CC, les retombées pour l'entreprise et les entrepreneurs mais également pour les membres, les principales conditions de réussite de même que les différentes composantes liées à l'organisation et la logistique nécessaire à la constitution de ces comités.

 PARTENARIAT  
CANADIEN pour  
l'AGRICULTURE

Canada Québec 

# Quelles sont les retombées de l'accompagnement de la relève via les comités consultatifs ?

## QU'EST-CE QU'UN COMITÉ CONSULTATIF ?

- Il s'agit d'un groupe de 3-6 personnes qui se rencontrent, à intervalles réguliers ou de manière occasionnelle, pour discuter des activités de l'entreprise et pour conseiller le dirigeant au niveau stratégique, selon ses besoins.
- Contrairement au conseil d'administration, les membres des comités consultatifs n'ont pas de responsabilités légales...ils sont uniquement là pour consultation.
- N'intervient pas dans les situations de redressement mais plutôt dans une optique de développement, d'orientation, de positionnement des entreprises.

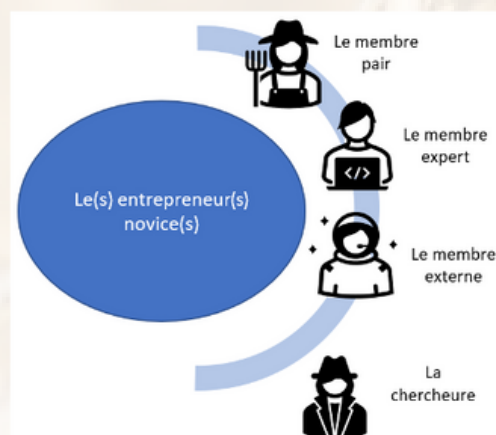
### Pourquoi ce mode d'accompagnement serait-il pertinent en agriculture ?

- Les systèmes agricoles se complexifient, ce qui nécessite que les entrepreneurs agricoles développent leurs compétences, leurs réseaux, leur vision stratégique...
- Cette évolution implique une redéfinition des besoins en accompagnement et par conséquent des services d'accompagnement qui sont, pour le moment, essentiellement spécialisés (financement, production, gestion, agroenvironnement) et axés sur l'opérationnel et moins sur les dimensions stratégiques.

### Cette troisième phase du projet ACCOMPAGNE cherchait donc à :

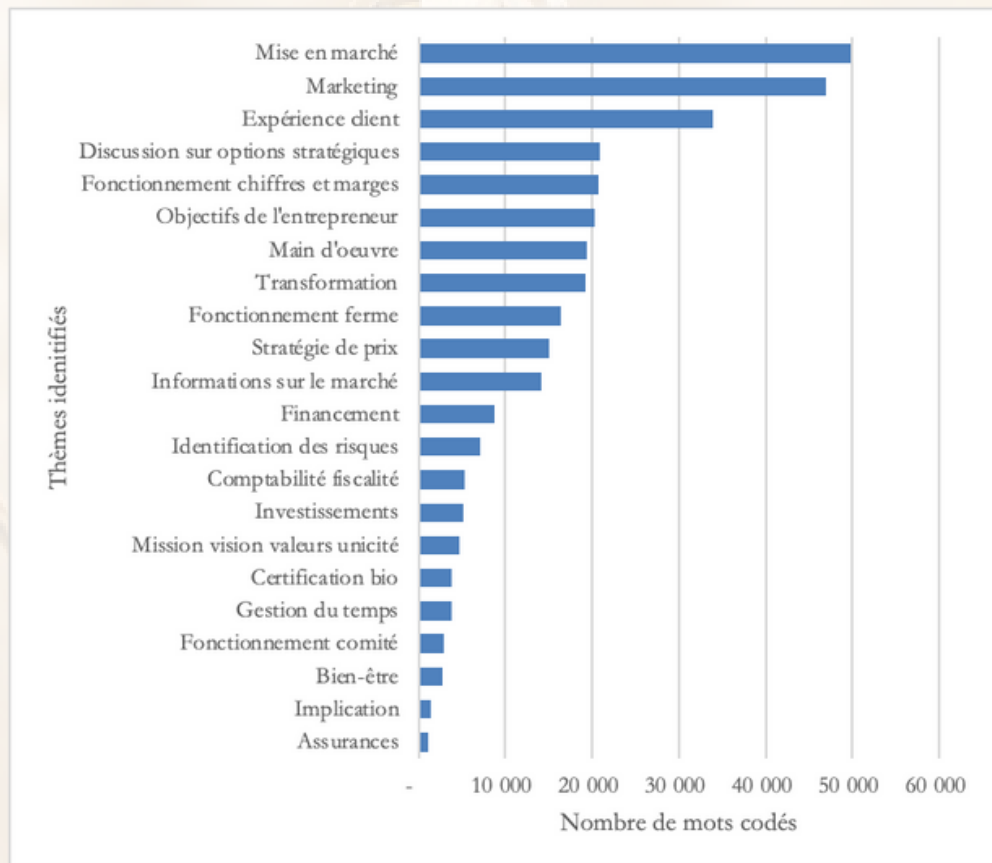
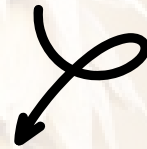
1. Valider les rôles et retombées d'un comité consultatif (CC) en contexte d'exploitations agricoles.
2. Identifier les sujets traités.
3. Évaluer la charge de travail et identifier les obstacles à la mise en place d'un tel comité.

**Les 5 fermes participantes ont été accompagnées pendant 1 an, à raison de 4 rencontres, par un CC constitué d'un membre pair (un producteur agricole), d'un expert (spécialiste du besoin ciblé) et d'un externe (spécialiste de la gouvernance d'entreprise).**



## PRINCIPAUX THÈMES ABORDÉS

- 80 % des discussions étaient dédiées à des orientations stratégiques, tandis qu'environ 20 % des discussions concernaient les aspects reliés à la gestion opérationnelle ou financière de l'entreprise.
  - Seulement 1 % des discussions ont porté sur la vie personnelle et le bien-être des producteurs.
- Bien que parmi les thèmes discutés lors des rencontres des CC, une prédominante était liée à la mise en marché, au marketing et à l'expérience client, les résultats témoignent de la grande diversité des thèmes couverts.
- Ainsi, en collaborant avec un CC composé de membres avec des expertises diverses, et en permettant des discussions ouvertes sur tous les thèmes, les CC permettent aux entrepreneurs novices de bénéficier de conseils diversifiés sur toute une panoplie de thèmes qui les préoccupent.





**DES RENCONTRES DE 3 HEURES EST-CE SUFFISANT ?**

- Bien que la durée prévue des rencontres était de 3 heures, la durée moyenne a été 2 h45.
- La majorité des participants (16/20) ont jugé cette durée adéquate.

**1 RENCONTRE AUX 3 MOIS, EST-CE SUFFISANT ?**

- La majorité des participants ont trouvé que le nombre de rencontres était satisfaisant pour assurer le bon fonctionnement du comité.
- 5 participants sur 20 auraient souhaité des rencontres plus rapprochées.
- Un participant trouvait que les rencontres auraient pu être moins fréquentes.

**UN COMITÉ CONSULTATIF POUR 1 ANNÉE, EST-CE SUFFISANT ?**

- Seulement 30 % des participants ont jugé que la durée était suffisante.
- La majorité, 12 participants sur 20, auraient souhaité que les rencontres se prolongent.

**EST-IL POSSIBLE DE MENER LES RENCONTRES EN VIRTUEL ?**

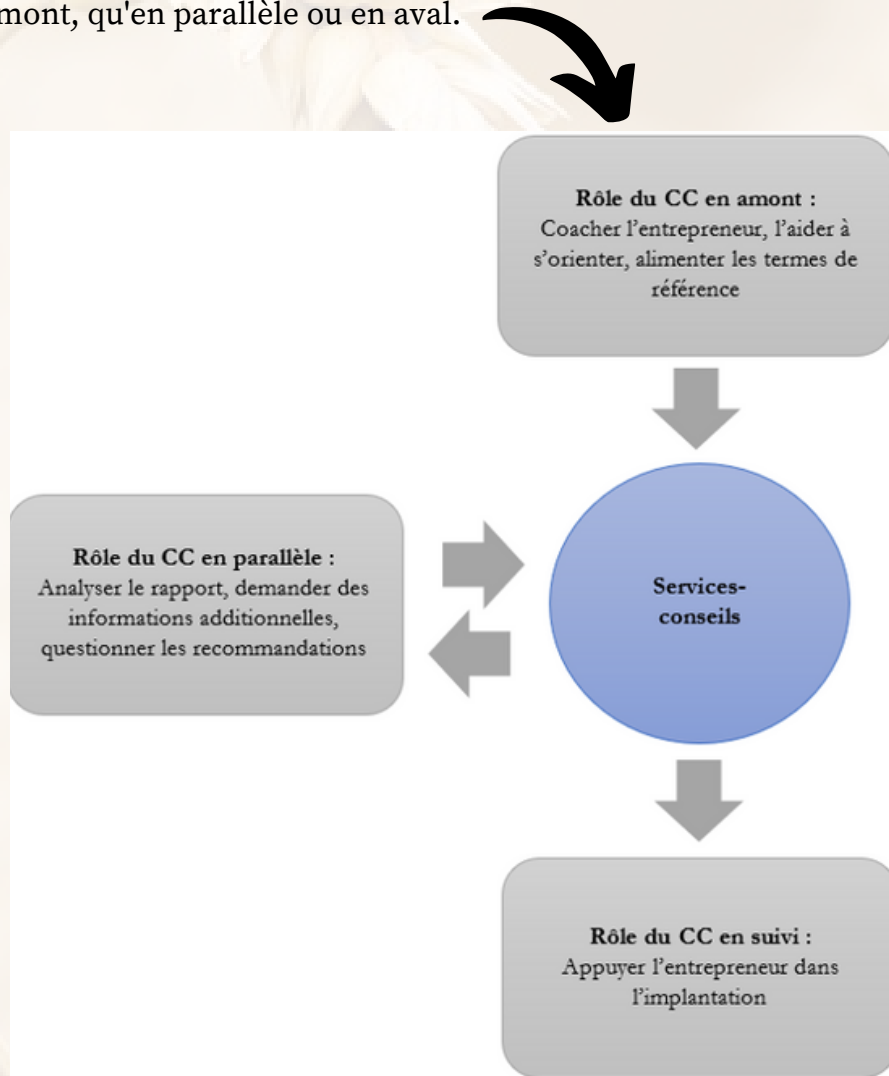
- Oui, tant que tous les membres ont une connexion internet suffisante.
- La première rencontre devrait toutefois être en présentiel afin de permettre d'établir une relation de confiance parmi les membres et l'entrepreneur mais également permettre aux membres de prendre connaissance de l'entreprise.

**QUEL EST LE MOMENT IDÉAL POUR METTRE EN PLACE UN COMITÉ CONSULTATIF ?**

- Bien qu'il ne semble pas y avoir de moment idéal, en terme d'années après l'établissement, pour instaurer un CC, les retombées semblent plus intéressantes lorsque l'entreprise a entre 2 et 5 ans.
- Toutefois, le CC est en mesure de s'adapter aux besoins des entrepreneurs novices et à la phase de vie de l'entreprise.
- C'est donc l'adéquation entre l'entrepreneur, les compétences des membres et l'objectif attendu du CC qu'il faut prioriser.

## COMITÉS CONSULTATIFS VERSUS SERVICES-CONSEILS

- La relève agricole du Québec peut bénéficier des conseils de nombreux professionnels et ce dans des champs d'expertise variés. Il était donc pertinent de s'intéresser aux relations pouvant exister entre les CC et les services-conseils voire les risques de dédoublement des services offerts.
- Il s'est finalement avéré que les CC pouvaient avoir un rôle complémentaire aux services-conseils et ce aussi bien en amont, qu'en parallèle ou en aval.



## L'IMPORTANCE D'UN ENCADREMENT

- Tous les participants, entrepreneurs comme membres, ont mentionné la pertinence d'avoir un encadrement pour assurer la mise en oeuvre des CC, autant au niveau de la planification des rencontres, de la prise de notes et de la préparation des ordres du jour.
- Les entrepreneurs ont également souligné l'importance d'avoir du soutien afin de sélectionner les membres d'un CC hors de leur propre réseau.
- Les membres ont pour leur part mentionné que l'encadrement était un gage de qualité. Certains membres auraient, par ailleurs, souhaité que le CC bénéficie d'un encadrement plus serré en termes d'accompagnement aux entrepreneurs.

## RETOMBÉES POUR L'ENTREPRENEUR/L'ENTREPRISE

Les retombées pour l'entrepreneur et par le fait même son entreprise sont nombreuses. Bien entendu, seules les retombées "immédiates" ont pu être observées. Toutefois la littérature montre que d'autres retombées pourront s'ajouter à moyen terme.

Les 4 principales retombées identifiées sont :

1. Le développement des compétences de l'entrepreneur, essentiellement des compétences liées à la gestion stratégique et commerciale de l'entreprise et dans une moindre mesure la gestion financière et gestion de la production (63 %).
2. Le soutien à la croissance de l'entreprise (15 %).
3. Le soutien interpersonnel (encouragements, briser l'isolement) (8 %).
4. Le développement d'une prise de décision moins intuitive (6 %).

### Quels sont les facteurs favorisant la présence de ces retombées ?



1. La composition du CC : Des membres avec des expertises variées et une certaine connaissance du secteur agricole.
2. La précision de l'objectif du CC : L'objectif du CC doit être réaliste et cohérent avec les besoins de l'entrepreneur et les compétences des membres.
3. Les éléments liés à la logistique : L'organisation des rencontres en dehors des pics d'activités de l'entreprise agricole, la réalisation d'au moins une rencontre en personne (la première de préférence) et l'établissement d'un processus assurant la circulation d'information de qualité entre l'entrepreneur et les membres.
4. Le choix de l'entreprise : Une entreprise en opération depuis plus d'une saison complète et présentant une certaine complexité nécessitant le recours à des expertises externes à l'entreprise.
5. La personnalité des entrepreneurs : Des entrepreneurs ayant la volonté de s'investir dans la mise en oeuvre du comité, ouverts à se faire challenger et ayant la capacité de mettre en oeuvre les conseils.

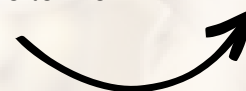
## RETOMBÉES POUR LES MEMBRES

Les entrepreneurs ne sont pas les seuls à bénéficier de retombées à la suite de la mise en place d'un CC, les membres également, telles que :

- La réalisation de différents apprentissages qui pourront être utiles à leur travail.
- Le sentiment d'accomplissement d'avoir donné au suivant, de fierté envers soi-même mais également envers l'entrepreneur voire les autres membres.
- L'opportunité de se remettre en question et d'adopter une posture réflexive face à leur travail.



Aucun membre n'a nommé la rémunération comme retombée de leur participation !



## LE NIVEAU DE SATISFACTION

- Les entrepreneurs et les membres sont, dans la grande majorité, très satisfaits et plusieurs auraient souhaité poursuivre leur implication dans leur CC.
- De façon surprenante, lorsque les participants se sont exprimés sur leur niveau de satisfaction face à l'utilisation des CC comme outil d'accompagnement de la relève agricole, les principales insatisfactions étaient liées à leur propre niveau de préparation ou de compétences/expertises.
- Plusieurs entrepreneurs se sont dit prêts à payer pour un tel service.
- La flexibilité est certainement le premier atout des CC s'adaptant à chaque situation.
- Tous les participants ont dit qu'ils recommandaient l'utilisation des CC.
- Tous les membres ont dit qu'ils recommandaient à leurs pairs d'être membre d'un CC.
- La plupart des membres pairs ont mentionné leur volonté d'avoir un comité consultatif dans leur propre entreprise.

“

"Je ferais plus qu'encourager l'utilisation de comité consultatif ! Il faudrait faire la promotion de ça davantage. On passe d'une ère où on avait des producteurs agricoles, à une ère d'entrepreneurs agricoles. Et tous les enjeux deviennent plus complexes. Je trouve que notre grande faiblesse au Québec, c'est qu'il n'y a pas assez de réflexion stratégique sur les fermes. Les agriculteurs ont plus de responsabilités dans la réussite de leur entreprise qu'avant. Donc en gros, moi je trouve que c'est hyper essentiel, dans un continuum, on est rendu là." (membre d'un CC)

”

## LES ÉLÉMENTS CLÉS DE LA RÉUSSITE D'UN CC

Grâce à la mise en place et au suivi des 5 CC et à la réalisation d'entretiens avec l'ensemble des participants, il a été possible de définir 3 éléments clés de la réussite de ce nouveau type d'accompagnement :

1. Une adéquation entre l'entrepreneur, l'entreprise et les membres.
2. Un entrepreneur motivé et bien préparé.
3. Un encadrement aussi bien à la mise en place qu'au suivi des rencontres.

