

« Peu importe le modèle d'affaires, l'élément clé, c'est de bien structurer son projet. » – André Picard, FADQ

Qu'un éleveur soit à son compte ou à forfait, pour La Financière agricole du Québec (FADQ), c'est la volonté de bien structurer son projet avec la volonté de durer qui est l'élément clé au moment d'évaluer les demandes d'accompagnement financier.

La FADQ est un acteur important pour la production porcine. Peu importe la structure d'affaires des éleveurs, elle joue un rôle d'accompagnatrice financière. C'est dans cette perspective que *Porc Québec* s'est entretenu avec M. André Picard, vice-président au financement à La FADQ, pour en savoir davantage sur ce qui guide les choix de La Financière, sur ce qu'elle a observé, sur ses critères d'accompagnement et sur sa vision de la capacité des entreprises à perdurer peu importe leur modèle d'affaires.

D'abord, quelques chiffres pour brosser un bref portrait de l'évolution de l'implantation de La FADQ dans le financement d'entreprises dont la production porcine est leur principale activité. Au cours des trois dernières années, la proportion entre les entreprises clientes indépendantes et à forfait est restée la même, soit 63 % pour les exploitations indépendantes et 37 % pour les entreprises à forfait », indique André Picard. Le nombre total d'entreprises clientes, pour sa part, a diminué de 11 %, passant de 767 en 2016 à 683 en 2018 (711 en 2017).



André Picard

M. Picard attribue cette situation à la baisse des demandes de consolidation des entreprises agricoles en général, la production porcine ne faisant pas exception. « Après avoir connu une excellente période en 2005, les éleveurs se sont mis à se questionner quant à la baisse de prix qui a suivi, même s'il y avait des programmes de soutien. Cette période n'a pas été fructueuse ni pour la relève ni pour les exploitants ayant des projets d'expansion. Les exigences en matière de bien-être animal qui se sont ajoutées depuis ont amplifié la situation. Les éleveurs se demandent s'ils vont modifier leurs bâtiments pour s'y conformer ou en

profiter pour changer de type de production de naisseur à finisseur, par exemple. Nous sommes encore sur cet élan de grande réflexion », analyse M. Picard.

La proportion du financement pour le secteur porcin est toutefois restée la même au cours des dernières années. Les éleveurs de porcs représentent toujours près de 6 % de la clientèle de La Financière avec une somme de 300 millions \$ sur une enveloppe d'un peu plus de 5 milliards \$.

Dans ce contexte de questionnement, M. Picard fait valoir que le rôle de La Financière n'est pas de dicter une façon de faire, mais plutôt d'écouter pour bien accompagner financièrement les éleveurs. « La proportion de nos clients qui sont à leur compte ou à forfait, c'est un constat. Or, pour nous, l'important n'est pas de savoir si un éleveur veut être à son compte ou à forfait, mais plutôt de bien accompagner le client en fonction de sa stratégie d'affaires.

Au fil des ans, La Financière a observé un profil pour l'éleveur à son compte



et pour celui à forfait. D'entrée de jeu, on relève que les deux types d'éleveurs ont un profil d'entrepreneur. Les deux démontrent également des aptitudes techniques de régie d'élevage performantes.

L'éleveur indépendant a toutefois un profil axé sur la gestion financière. Il est davantage disposé à faire face aux turbulences du marché. Il a une tolérance élevée aux risques face aux variations de prix et est capable de supporter les variations de liquidités disponibles.

L'éleveur à forfait est aussi un éleveur qui est attiré par la régie d'élevage, par la production proprement dite. Il est toutefois moins motivé par la gestion des risques financiers qui y sont associés ainsi que par les questions d'approvisionnement en aliments et en porcelets, par exemple. L'éleveur à forfait doit être capable de maintenir d'excellentes relations avec celui pour qui il élève des porcs. Il est minutieux, rigoureux et méthodique. On retrouve des éleveurs à forfait dans tous les types de production : en maternité, en pouponnière et en engrangement.

Évaluation du risque d'entreprise
Au moment d'entreprendre une analyse de demande de financement, M. Picard souligne qu'à la base, une relation de confiance entre l'éleveur et son accompagnateur financier doit s'établir. La Financière appuie son évaluation du risque d'affaires selon une approche globale de financement. Cette approche se divise en deux temps : la mesure du risque d'entreprise et celle du risque financier.

Dans la mesure du risque d'entreprise, on évalue la capacité de gestion et les perspectives de rentabilité de l'entreprise. Dans quelle mesure le gestionnaire fait bon usage des outils qu'il a sous la main? Comment, en termes de réalisation, transforme-t-il ses projets en résultats positifs? Un éleveur peut être performant, obte-

nir de bons résultats d'élevage, mais ne pas obtenir les profits escomptés s'il n'accorde pas suffisamment d'importance à l'aspect administratif de la production.

Toujours au chapitre du risque d'entreprise, on mesure aussi le niveau de connaissances de l'éleveur. Pas seulement du point de vue académique, mais également en considérant l'expérience pratique. De plus, il ne doit pas s'isoler. Il doit savoir s'entourer et échanger avec d'autres éleveurs et des conseillers. Même si on est conscient que les prix sont cycliques, et répondent aux aléas du marché, il faut tout de même être en mesure de

« Le fonds de roulement est à l'entreprise ce que le poumon est à l'humain. »

savoir, en se comparant avec son secteur, comment s'expliquent les écarts de performance financière.

Bien que la vente des porcs au Québec soit régie par une mise en marché collective, un autre élément pris en compte est la stratégie de commercialisation. Comment un éleveur gère les risques, par exemple. La capacité de remboursement est aussi considérée. On examine également plusieurs éléments, tels : comment l'entreprise est capable de supporter une dette? Quelle est la capacité de reproduction du troupeau? Et comment est utilisé et optimisé l'espace des bâtiments?

Évaluation du risque financier

Au chapitre du risque financier, il est question du montage financier de l'entreprise, notamment l'état du fonds de roulement. « Le fonds de roulement est à l'entreprise ce que le poumon est à l'humain », illustre M. Picard. On regarde s'il est bien utilisé, s'il est positif. On porte aussi atten-

tion à la structure de financement. Si le portefeuille d'emprunt est équilibré par rapport aux actifs. Si l'entreprise est endettée, mais qu'elle a renouvelé ses équipements, c'est différent d'une entreprise qui est endettée et qui n'a pas réinvesti dans ses infrastructures, par exemple. »

Dans le cas d'un éleveur à forfait, on regarde d'abord la relation d'affaires avec celui pour qui il élève des porcs. Un éleveur à forfait doit démontrer qu'il entretient une relation harmonieuse, qu'il est responsable et qu'il est en mesure d'être fidèle au cahier des charges. On examine le terme du contrat et ses modalités. On voit le mode de rémunération de même que sa participation dans cette forme de partenariat, le partage des profits, en fait. Par exemple, si l'éleveur atteint de hauts standards, est-il davantage rémunéré ?

La qualité des animaux qu'il reçoit pour l'élevage est aussi considérée. Au-delà des revenus bruts, plusieurs critères liés à l'élevage proprement dit, faisant appel à la rigueur et à la performance de l'éleveur, sont donc pris en considération.

Pérennité pour tous

Bref, pour La Financière agricole, il est important que tout éleveur soit partie prenante dans le partenariat d'affaires. « On veut accompagner financièrement un gestionnaire. Peu importe sa structure d'affaires, l'essentiel, c'est de voir comment il s'adapte aux défis inhérents à la production porcine », souligne le représentant de La Financière.

« Les entreprises peuvent toutes être pérennes. Tout repose sur les choix et les priorités du gestionnaire. Il faut que l'éleveur soit assis dans le bon siège, qu'il se réalise et devienne ainsi un acteur économique dans sa région. On veut accompagner quelqu'un de déterminé à réussir et en harmonie avec son milieu. Il y a de la place pour tout le monde », témoigne André Picard. ■