

**GRAND ORAL**

La mairie du 20<sup>e</sup> arrondissement a accueilli dans ses locaux un comité d'agrément de Paris Initiative Entreprise.

# Le comité d'agrément, au cœur du modèle

Composés d'experts bénévoles, les comités d'agrément décident du financement et de l'accompagnement du porteur de projet. Leur professionnalisme et leur indépendance contribuent à la légitimité des plateformes sur leur territoire.

**S**ix à dix personnes réunies autour d'une table: chefs d'entreprise, banquiers, experts-comptables, avocats... Au centre, un porteur de projet. Au terme d'un dialogue d'une trentaine de minutes, destiné à cerner l'adéquation homme (ou femme)-projet-territoire et la viabilité de l'entreprise, le comité décidera ou non d'attribuer un prêt d'honneur qui renforcera les fonds propres du créateur. Tel est le fonctionnement du comité d'agrément des plateformes Initiative France. Un modèle unique en son genre, comme l'explique Sabine Hamot, responsable du pôle appui aux

stratégies territoriales à Initiative France: «Il s'agit d'un modèle totalement atypique qui combine le regard de professionnels (les acteurs institutionnels ne siègent pas), la présence systématique du porteur de projet et la pluralité des compétences. L'intérêt? Il permet une analyse qui n'est pas uniquement financière, offre un temps de conseil à l'entrepreneur, ce qui enrichit son dossier et aide à définir l'offre d'accompagnement qui lui sera proposée.» Les deux piliers du comité d'agrément: indépendance et souveraineté. Deux principes inscrits dans la charte éthique d'Initiative France et dans le référentiel métier. «Le comité d'agrément doit être indépendant de toute pression institutionnelle et

économique, et cela doit se manifester dans la présidence, dans le règlement et dans le fonctionnement. Et il doit être souverain, c'est-à-dire que sa décision s'applique à tout le monde, au président de la plateforme comme à nos financeurs. Ces principes sont à l'origine de la crédibilité dont jouit le comité d'agrément et, au-delà, la plateforme», souligne Michel Lefèvre, président de la Commission Qualité du réseau Initiative France.

**Crédibilité auprès du créateur qui, au-delà du prêt, obtient l'avis autorisé d'experts sur son projet;** crédibilité auprès des réseaux bancaires qui, très souvent, s'appuient sur l'analyse du comité pour accorder des

prêts aux porteurs de projet; crédibilité, enfin, auprès des bénévoles et partenaires de la plateforme dont les compétences sont reconnues.

Ce modèle de comité d'agrément, les plateformes le font vivre et l'enrichissent en permanence. Cela passe notamment par la préparation du porteur de projet, afin de favoriser sa réussite et de mieux éclairer les membres du comité; par la composition équilibrée des comités pour garantir une vision pluridisciplinaire; par un travail de médiation bancaire auprès des banques partenaires de la plateforme; par le soin apporté à préserver l'indépendance des décisions. Revue de ces bonnes pratiques à travers l'exemple de cinq plateformes.



Michel Lefèvre préside la Commission Qualité du réseau Initiative.

## LES BONNES PRATIQUES À LA LOUPE

# Faire progresser la vision des banquiers

Initiative Saône et Loire couvre quatre bassins d'emploi et a choisi de constituer un comité d'agrément différent pour chacun d'entre eux. Lorsqu'il a pris la direction de la plateforme en 2008, Michel Andrès a constaté une meilleure dynamique dans les comités qui comptaient plusieurs banquiers. «Il y règne une certaine émulation: les remarques sont constructives, positives, les banquiers apprennent beaucoup les uns des autres et cela rejaillit sur les dossiers. Ils portent un autre regard sur le financement des TPE, en prenant en compte à la fois l'aspect humain et financier». Il entreprend alors de faire venir davantage de banques aux comités. Un travail de longue haleine mais qui a bien abouti. Dans le comité de Charolles, par exemple, au nord du département, la Banque populaire était la seule représentée. Aujourd'hui, BNP Paribas, le Crédit Agricole et la Caisse d'Épargne l'ont rejointe. Chargé de clientèle entreprise à la Banque populaire Bourgogne Franche-Comté, Alain Bouillot apprécie «l'approche complémentaire» de chaque

banque: proche des artisans dans son cas, des agriculteurs pour le Crédit Agricole, des professions libérales pour BNP Paribas. «Nous avons chacun nos spécialités ainsi qu'une bonne connaissance de notre territoire. Cela permet des échanges très riches et profite aux porteurs de projet». La vision des «non-banquiers» autour de la table – expert-comptable, chef d'entreprise, expert de la CCI, – enrichit également son point de vue. Depuis dix ans au comité d'agrément, il apprécie aussi l'évolution dans la présentation des dossiers: «Avant, nous n'examinions que les dossiers papier. Maintenant, les porteurs de projet viennent le défendre et c'est vraiment un plus: la façon dont le créateur défend son dossier change notre regard».

En 2013, les quatre comités d'agrément ont étudié près de 160 dossiers et accordé 120 prêts d'honneur. Selon Michel Andrès, la présence de banquiers bon connaisseurs du tissu économique local a un impact non négligeable dans la sécurisation des entreprises à leur démarrage.

## Préparer les porteurs de projet en amont du comité

Les porteurs de projet qui se présentent devant le comité d'agrément de l'agglomération du Grand Rodez (l'un des huit centres de décision d'Initiative Aveyron) arrivent bien armés. Depuis maintenant près de vingt ans, une procédure de préparation au comité a été mise en place. Deux membres du comité, de profils différents, rencontrent systématiquement chaque porteur de projet quelques semaines avant le comité. Ils lui présentent la plateforme et le réseau puis examinent son projet, son bilan prévisionnel, discutent avec lui de sa politique commerciale, etc. L'entretien dure entre une et deux heures et, dans la mesure du possible, se déroule sur le site de l'entreprise ou de la future entre-

prise. Un rapport est ensuite rédigé pour le comité.

Lors de l'entretien, les rapporteurs jouent aussi un rôle de conseil. «Nous sommes là pour aider le porteur de projet à créer ou à reprendre une entreprise dans les meilleures conditions», souligne Gérard Boissins, ancien chef d'entreprise bénévole depuis quatre ans à Initiative Aveyron. Cela conduit de temps à autre les créateurs à différer leur projet, mais pour mieux réussir. Tels ces deux jeunes qui voulaient ouvrir une chocolaterie destinée aux particuliers dans la périphérie de Rodez. «Nous leur avons dit: personne ne viendra vous voir. Ils nous ont écoutés, sont revenus quatre mois plus tard en ayant trouvé un local en

centre-ville. Aujourd'hui, ils rencontrent beaucoup de succès alors qu'ils n'auraient pas tenu six mois dans l'autre local», témoigne Gérard Boissins.

Cette préparation est également utile pour les membres du comité. Connaissant déjà le projet grâce au rapport, ils peuvent poser des questions ciblées et laisser le porteur de projet s'exprimer. Porteur qui est en outre rassuré par la présence des rapporteurs qu'il connaît déjà.

En 2013, le comité du Grand Rodez a examiné une trentaine de dossiers et engagé 300 000 € de prêt d'honneur. La majorité des autres comités d'Initiative Aveyron ont adopté cette procédure d'accompagnement et les autres sont en passe d'y adhérer.



### PROJET À LA LOUPE

*Le comité d'agrément d'Initiative Haute-Provence auditionne une porteuse de projet.*

## Impliquer davantage de chefs d'entreprise

À Initiative Haute-Provence, les comités d'agrément sont volontairement resserrés : six à sept personnes maximum, dont systématiquement deux chefs d'entreprise. « S'il y avait plus de participants, les chefs d'entreprise seraient en minorité car moins disponibles que les banquiers ou experts-comptables. Or, nous voulons préserver cet équilibre pour garantir une approche complémentaire des dossiers », explique Barbara Bernadès, directrice de la plateforme. Les chefs d'entreprise, a-t-elle constaté, ont une meilleure approche de la gestion de l'entreprise, un avis éclairé sur l'adéquation personne-projet et connaissent bien leur environnement économique.

Thomas Dufour, dirigeant d'une entreprise agroalimentaire (découpe d'agneaux pour la grande distribution), estime apporter au comité son « expérience de la réalité de l'entreprise : en tant que chefs d'entreprise, nous sommes au contact des fournisseurs, des clients, nous nous frottons à la gestion quotidienne. On sait de quoi on parle. C'est notre plus ». Ses points de vigilance ? Le réalisme du projet, l'expérience qu'a le créateur de l'activité dans laquelle il se

lance, ses motivations. Il apprécie aussi de confronter son point de vue avec celui des autres membres du comité, banquiers et experts-comptables, toujours dans l'optique d'aider le créateur.

Pour enrichir son vivier de chefs d'entreprise, la plateforme fait de plus en plus appel aux porteurs de projet qu'elle a aidés. C'est le cas de Gérard Violin, qui a obtenu un prêt d'honneur en 2007 quand il a repris une entreprise de fournitures de bureautique. De son passage au comité d'agrément, il se souvient « d'avoir eu l'impression d'être évalué par ses pairs ». C'est ce qu'il cherche à perpétuer maintenant qu'il est de l'autre côté de la barrière. « La création d'entreprise, c'est une affaire d'hommes et de femmes. Les chiffres sont importants mais il faut aussi apprécier la motivation du candidat ».

Les chefs d'entreprise ont le jugement sûr : le taux de pérennité des entreprises aidées est de 81 % au bout de trois ans et 100 % des prêts d'honneur ont donné lieu à un prêt bancaire, avec un effet levier de 10. Le signe, comme le souligne Barbara Bernadès, que « la plateforme est reconnue en tant qu'expert du territoire et de l'entreprise ».

### à savoir

## Comment gérer les non votants

Les comités d'agrément accueillent fréquemment des invités non-votants : nouveaux bénévoles, journaliste, expert, technicien CCI ayant accompagné le porteur de projet, etc. Pourtant, le règlement intérieur des plateformes ne dit rien à leur sujet.

Pour permettre aux plateformes de faire face à certaines demandes ambiguës – telle une collectivité locale imposant d'être systématiquement invitée en échange de sa contribution financière à la plateforme –, le comité d'éthique d'Initiative France a formulé une recommandation dans sa session du 18 septembre 2013 : que chaque plateforme ajoute un paragraphe à son règlement intérieur portant sur les conditions d'invitation dans son (ou ses) comité(s) d'agrément. Par exemple, l'impossibilité d'accueillir des invités permanents. Il rappelle aux plateformes l'obligation de faire signer à chaque invité un engagement de confidentialité et de leur préciser que les données liées aux projets présentés doivent être détruites à l'issue du comité (en conformité avec la Charte éthique et le référentiel métier). Enfin, il propose, en lien avec la commission qualité, la création d'une fiche sur le sujet.



*Présidé par Jean Aubineau, le comité d'éthique veille au respect de la charte éthique du réseau.*



# Assurer l'indépendance du comité d'agrément

Sur le papier, toute plateforme doit «garantir son indépendance décisionnelle et institutionnelle». Dans la vraie vie, les pressions existent. Comment y résister, surtout lorsqu'elles émanent de collectivités locales finançant la plateforme? Sophie Fourquin, directrice d'Initiative Vallée de la Drôme Diois, a trouvé la parade: «Dans un territoire très rural, avec des enjeux politiques forts, nous parvenons à garder l'indépendance décisionnelle des comités d'agrément grâce à leur composition. Le premier président de la plateforme était le directeur de la Coopérative Jaillance de la Clairette de Die, la plus grosse entreprise du territoire. Avoir un leader économique assoit votre position», explique-t-elle. Elle reconnaît aussi être aidée par le fonctionnement local de l'aide à la création d'entreprise. La porte d'entrée, ce sont les chargés de mission des intercommunalités. Les élus locaux connaissent donc les projets avant même la plateforme, ce qui limite leur ingérence.

Par courtoisie et volonté de transparence, la plateforme invite chaque nouveau président chargé de l'économie d'une des trois intercommunalités à assister à un comité d'agrément. Par ailleurs, le chargé de mission de l'intercommunalité qui a accompagné le porteur de projet en amont assiste lui aussi au comité, sans droit de vote, bien entendu. «C'est l'occasion pour lui de faire passer un message s'il y a lieu, par exemple que le projet est vraiment indispensable pour la vie économique de la commune. Ce qui n'empêche pas le comité de prendre sa décision en toute indépendance», indique Sophie Fourquin. Dans l'immense majorité, les élus jouent le jeu. Les récalcitrants sont renvoyés au règlement d'Initiative France. Ce fut le cas il y a quelques années: un élu s'opposait à ce que le comité d'agrément statue sur un dossier porté par un créateur membre d'un syndicat professionnel qui lui déplaisait. Le comité a passé outre et a accordé le prêt. Et l'élu n'a jamais mis à exécution sa menace de quitter la plateforme...

# Faciliter la médiation bancaire

Depuis la crise financière de 2008, la directrice de Paris Initiative Entreprise (PIE), Laurence Jones, constate un durcissement des conditions d'octroi de crédit aux créateurs d'entreprise. Aussi a-t-elle accentué le rôle de médiation bancaire de la plateforme. Le comité d'agrément constitue une étape cruciale. «C'est notre comité qui permet de déclencher le financement bancaire. Grâce à notre carnet d'adresses, nous envoyons le créateur vers nos partenaires bancaires. Souvent, les banques contactées par le créateur attendent l'avis du comité d'agrément pour se prononcer. Notre valeur ajoutée est là», indique Laurence Jones. La médiation bancaire est essentielle pour les porteurs de projet atypiques ou les entrepreneurs se lançant dans une activité non traditionnelle. Président du comité d'agrément création et reprise, Jean-Pierre Charasch a lui-même été banquier durant 35 ans. Il lui arrive souvent de donner des conseils aux porteurs de projet pour améliorer la présentation de leur dossier de demande de crédit.

À condition que le projet soit solide. «Les banques connaissent notre expertise. À partir du moment où PIE soutient un créateur, c'est que l'on a estimé que l'opération était viable. Le comité est composé de personnes s'y connaissant en entrepreneuriat», précise-t-il. L'enjeu de la médiation bancaire est aussi de permettre au créateur de choisir la banque qui lui convient. «Avec peu de fonds propres, le porteur de projet se précipite vers la seule banque qui accepte de lui accorder un prêt. Le fait de regonfler ses fonds propres va lui permettre de faire le tri parmi les banques et d'avoir une relation bancaire de qualité», indique Jean-Pierre Charasch. À PIE, le montant moyen du prêt d'honneur s'élève à 11 000 €. L'effet de levier sur le prêt bancaire est de 6,4 pour la création et de 13 pour la transmission. Deux autres comités – un comité croissance et un comité innovation – ont vu le jour en 2013 et jouent eux aussi ce rôle de médiation bancaire (voir témoignage ci-contre).

## témoignage

### « Un jury connecté à notre réalité »



Avec deux associés, Louis-Philippe Barban a créé en janvier 2013 [geolocaux.com](http://geolocaux.com), un site Web dédié à la vente

et à la location de biens immobiliers pour les professionnels. Sa valeur ajoutée: tous les biens sont géolocalisés, avec l'indication des transports en commun. Les annonceurs (conseils en immobilier d'entreprise) paient un abonnement mensuel. Le site leur adresse ensuite les clients potentiels. Fin 2013, pour accélérer la croissance de leur entreprise et la développer au-delà de l'Île-de-France, les trois créateurs ont présenté une demande de prêt d'honneur à Paris Initiative Entreprise (PIE). «Nous avons besoin de renforcer nos fonds propres pour obtenir un prêt bancaire. Or, avec moins d'un an d'existence, nous n'avions même pas un premier bilan financier à proposer au banquier», explique Louis-Philippe Barban. Avant de passer en comité d'agrément, les trois associés ont travaillé en profondeur leur dossier avec une chargée de mission de PIE, Clémence Dubosq. Devant le comité d'agrément, spécialisé dans l'innovation dans le domaine de l'Internet, ils se sont sentis en confiance. «On ne s'est pas heurté à des gens déconnectés de notre réalité. Il y avait autour de la table des chefs d'entreprise Web, des banquiers d'affaires. Cela donne de la crédibilité. Ils avaient une vraie volonté de comprendre le projet et de nous connaître, de vérifier l'adéquation homme-projet», constate Louis-Philippe Barban. PIE a accordé un prêt d'honneur de 18 000 € aux fondateurs de Géolocaux. Ils espèrent obtenir 30 000 € auprès de leur banque. Le dossier est en cours et ils sont confiants: «L'acceptation de PIE pèse beaucoup dans la décision de la banque. Et même si elle refusait, PIE a un pool de banquiers partenaires vers qui nous orienter. Nous nous sentons en position de force auprès de la banque: ce n'est pas souvent le cas!».