

GUIDE DE RÉDACTION D'UN PLAN D'AFFAIRES

POUR LE DÉMARRAGE D'UNE ENTREPRISE AGRICOLE



PRÉAMBULE

Le présent document est un outil destiné à vous aider à rédiger votre plan d'affaires dans les règles de l'art. Cet exercice est essentiel afin de bien préciser votre projet de démarrage d'entreprise et de structurer sa présentation. Le guide passe en revue les diverses sections que doit contenir votre plan d'affaires et les documents que vous devrez y annexer. Il vous propose également des outils complémentaires pour mieux réfléchir à votre projet et des liens qui vous mèneront vers des références utiles.

POURQUOI PRÉPARER UN PLAN D'AFFAIRES?

Parce qu'il vous permet de :

- Bien définir vos objectifs personnels et entrepreneuriaux, connaître les forces et les faiblesses de votre projet.
- Planifier et maîtriser votre projet.
- Présenter efficacement votre projet auprès des acteurs du milieu et approcher les organismes de financement.

Si vous avez un projet en tête, lancez-vous sans hésiter dans la rédaction de votre plan d'affaires. Si vous ne savez pas quoi inscrire dans une section, la structure du guide vous permettra d'y revenir plus tard. Permettez-vous d'adapter le plan d'affaires à votre projet en éliminant ou en ajoutant des sections. Bref, faites-le à votre image.

VOUS TROUVEREZ DANS CE GUIDE DES SECTIONS SUR TROIS TYPES DE RÉFÉRENCES :

DOCUMENTS À ANNEXER AU PLAN D'AFFAIRES

Précise les documents qui doivent être présentés dans un plan d'affaires.

OUTILS COMPLÉMENTAIRES

Suggère des exercices pour mieux réfléchir au projet dans le cadre de vos objectifs personnels.

LIENS UTILES

Suggère des ressources et des services utiles au démarrage d'une entreprise agricole.

LE RÔLE DES CONSEILLERS EN RELÈVE ET ÉTABLISSEMENT

Si vous avez de la difficulté à vous y retrouver, n'hésitez pas à consulter les conseillers en relève et établissement du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). Ils sont en mesure de vous accompagner dans la mise au point et la rédaction de votre plan d'affaires, de vous aider à déterminer vos besoins et d'orienter votre réflexion vers la réalisation de votre projet. Ils connaissent également les particularités de la région dans laquelle vous souhaitez établir votre entreprise.

Si vous souhaitez compléter les tableaux du guide en format Excel pour réaliser différents scénarios, vous pouvez utiliser l'outil pratique disponible dans cette page Web: www.mapaq.gouv.qc.ca/planaffaires.

TABLE DES MATIÈRES

1.	PAGE DE PRÉSENTATION	7
2.	SOMMAIRE DU PLAN D'AFFAIRES	8
3.	PORTRAIT DES PROMOTEURS	9
3.1.	La formation et les compétences des promoteurs	9
3.2.	Le choix de la profession	10
3.3.	Les objectifs personnels	10
3.4.	Les objectifs professionnels	10
4.	PRÉSENTATION DU PROJET	11
4.1.	L'origine et la description du projet	11
4.2.	La mission et la vision de l'entreprise	11
4.3.	Les objectifs de l'entreprise	11
4.4.	Les activités de production.....	12
4.5.	La description des actifs fonciers, des bâtiments et de la machinerie.....	13
4.6.	Les outils de gestion et de régie de production	15
4.7.	Les rôles et responsabilités des promoteurs	15
4.8.	Le statut juridique de l'entreprise	15
4.9.	Les contraintes réglementaires	15
4.10.	Le plan conjoint et la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	16
4.11.	Les ressources externes	17
5.	ANALYSE DE MARCHÉ	18
5.1.	Le portrait du secteur	18
5.2.	Le marché visé et la clientèle cible	18
5.3.	La concurrence	18
6.	STRATÉGIE DE MARKETING	19
6.1.	Les produits et les services	19
6.2.	La politique de prix	19
6.3.	La commercialisation	19
6.4.	La stratégie de promotion	19
7.	GESTION ORGANISATIONNELLE ET RESSOURCES HUMAINES	20
7.1.	La main-d'œuvre.....	20
7.2.	La gestion des ressources humaines	20
7.3.	Les moyens de communication.....	20

8.	PLANIFICATION FINANCIÈRE	21
8.1.	Les frais de démarrage	21
8.2.	Le scénario d'investissement.....	21
8.3.	Le plan de financement.....	22
8.4.	Les prévisions budgétaires	23
8.5.	L'évaluation de la capacité de remboursement maximale et du solde résiduel	24
8.6.	Le budget de trésorerie et l'évaluation du besoin de fonds de roulement	25
8.7.	Le bilan projeté	25
9.	ÉCHÉANCIER	26
10.	AIDE-MÉMOIRE : LES DOCUMENTS À JOINDRE	27
	ANNEXES	28
	Annexe I : Le rapport sommaire du plan d'affaires de l'entreprise	28
	Annexe II : Les besoins financiers personnels	29
	Annexe III : Les investissements dans les cinq prochaines années	30
	Annexe IV : Les prévisions budgétaires	32
	Annexe V : Le budget de trésorerie mensualisé.....	33
	Annexe VI : Les projections du bilan financier de l'entreprise	34

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	: Expériences et caractéristiques du promoteur	9
Tableau 2	: Animaux reproducteurs et rendements anticipés	12
Tableau 3	: Plan de culture et rendements anticipés.....	12
Tableau 4	: Inventaire du fonds de terre en votre possession	13
Tableau 5	: Inventaire des bâtiments et équipements fixes en votre possession	13
Tableau 6	: Inventaire de la machinerie et des équipements en votre possession	14
Tableau 7	: Inventaire des animaux en votre possession	14
Tableau 8	: Inventaire des plants en votre possession.....	14
Tableau 9	: Évaluation des frais de démarrage.....	21
Tableau 10	: Bilan personnel pour évaluer l'apport personnel au projet	22
Tableau 11	: Emprunts à moyen et long terme.....	23
Tableau 12	: Capacité de remboursement maximale sur cinq ans	24
Tableau 13	: Échéancier de la réalisation des étapes.....	26

1. PAGE DE PRÉSENTATION

Voici une page titre couramment utilisée pour présenter un plan d'affaires. Il importe d'indiquer l'adresse pour vous joindre, celle de l'entreprise ou de votre résidence.

Plan d'affaires

Nom de l'entreprise
Noms du ou des propriétaires

Adresse
Numéro de téléphone

Date de présentation du plan d'affaires

2. SOMMAIRE DU PLAN D'AFFAIRES

On rédige habituellement cette section après avoir rempli les autres parties du plan d'affaires.

Le sommaire est important, puisque les lecteurs peuvent consulter une seule page et comprendre l'idée générale de votre plan d'affaires. Plus votre synthèse sera claire et concise, plus vous suscitez l'intérêt de vos lecteurs. Il est important d'y faire le résumé de votre projet en appuyant sur des éléments tels que l'origine du projet, les principaux objectifs poursuivis, un engagement à temps plein ou à temps partiel, le revenu espéré, l'horizon temporel du projet, le secteur de production, la nature du projet (achat, transfert, démarrage), les produits et les services proposés, le marché visé, la stratégie de commercialisation, le caractère unique du projet, l'expérience et la formation des promoteurs, le statut de l'entreprise et la rentabilité du projet – mise de fonds, investissement, progression du chiffre d'affaires, coût de la vie, solde résiduel.

DOCUMENTS À ANNEXER AU PLAN D'AFFAIRES

- Tableau ou page résumant votre projet
- Rapport sommaire des prévisions sur cinq ans indiquant la rentabilité de votre projet (voir annexe I) :
 - Principaux résultats financiers
 - Coût du projet
 - Financement du projet sur cinq ans

3. PORTRAIT DES PROMOTEURS

D'entrée de jeu, le plan d'affaires doit présenter chaque promoteur du projet en se concentrant sur sa formation, ses expériences de travail, ses compétences pertinentes pour l'entreprise et ses motivations. S'il y a plusieurs promoteurs, vous devrez démontrer en quoi ils seront complémentaires dans l'entreprise. Cette section pose des questions auxquelles chacun des promoteurs peut répondre pour mieux se présenter.

Tableau 1 : Expériences et caractéristiques du promoteur

ACTIONNAIRES / PROPRIÉTAIRES*	
Nom : _____	Date de naissance : _____
Prénom : _____	Téléphone : _____
Adresse : _____	% de propriété : _____
Rôle dans l'entreprise : _____ _____	
Emploi actuel : _____	
Diplômes obtenus : _____	

* À remplir pour chaque personne souhaitant s'engager dans l'entreprise

DOCUMENTS À ANNEXER AU PLAN D'AFFAIRES

- Tableau 1 présentant les expériences et caractéristiques du promoteur
- Curriculum vitae (CV) de chaque promoteur
- Copie de votre dernier diplôme obtenu ou des diplômes que vous jugez les plus pertinents

3.1. LA FORMATION ET LES COMPÉTENCES DES PROMOTEURS

Pour chaque secteur d'activité, le démarrage d'une entreprise requiert un ensemble de connaissances et de compétences. Le plan d'affaires est l'occasion de présenter les connaissances que vous possédez dans le secteur choisi et d'indiquer les raisons qui font de vous un bon candidat pour la mise en œuvre de votre projet.

Vous devez également vous questionner sur les formations existantes dans le secteur de production qui vous intéresse. Quelles sont les compétences que vous souhaitez acquérir ou perfectionner et quelle formation vous permettrait de le faire? Cette information démontrera à vos interlocuteurs votre capacité de rétroaction et d'amélioration.

Réfléchissez également aux compétences entrepreneuriales qui pourraient aider au démarrage d'une entreprise. Vous pouvez évaluer vos qualités d'entrepreneur à l'aide de *l'Autoévaluation de l'entrepreneur* disponible sur le site Web de la Banque de développement du Canada (BDC).

Réfléchissez aux formations que vous pourriez suivre avant et après le démarrage de votre entreprise. Les activités de formation peuvent prendre plusieurs formes : cours, stage, voyage exploratoire, mentorat technique ou d'affaires, groupe d'entrepreneurs, conseillers experts, etc.

LIENS UTILES

- L'autoévaluation de l'entrepreneur : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/evaluation-entreprise/pages/autoevaluation-mesurez-votre-potentiel-entrepreneurial.aspx>
- Les collectifs régionaux en formation agricole offrent des activités de formation continue dont le contenu se renouvelle constamment. Consultez la liste des cours proposés : <http://uplus.upa.qc.ca/>

3.2. LE CHOIX DE LA PROFESSION

Votre interlocuteur cherchera également à comprendre vos motivations à démarrer une entreprise agricole. Les questions auxquelles vous devez réfléchir peuvent se décliner ainsi :

- Quelles sont les motivations qui vous ont amené à choisir l'agriculture?
- Pourquoi voulez-vous mettre sur pied votre entreprise?
- Qu'est-ce qui explique votre choix quant au type de production?

3.3. LES OBJECTIFS PERSONNELS

La définition de vos objectifs personnels est capitale afin de bien circonscrire votre projet d'entreprise. Vos objectifs personnels auront en effet une influence sur les décisions liées à votre projet d'entreprise. Vous devez élaborer votre projet de manière que votre future entreprise travaille pour vous et non l'inverse. Avec le temps, vos objectifs personnels devront être redéfinis en fonction de l'évolution de vos besoins.

Pour définir vos objectifs personnels, vous devez réfléchir aux moyens à prendre pour vous améliorer ou vous sentir « accompli », par exemple la création d'une entreprise prospère, la protection de l'environnement, l'entretien de bonnes relations, le maintien d'une bonne santé, la valorisation par le travail, etc.

Selon les champs d'action que vous priorisez, précisez vos objectifs d'amélioration en indiquant *qui, quoi, où, comment* et *pourquoi*.

Exprimez également vos objectifs familiaux et vos objectifs financiers, les réalisations que vous souhaitez accomplir, etc. Par ailleurs, l'évaluation de votre coût de vie annuel est importante pour déterminer vos besoins financiers.

DOCUMENT À ANNEXER AU PLAN D'AFFAIRES

- Le budget personnel permettant d'évaluer votre coût de vie annuel (annexe II)

3.4. LES OBJECTIFS PROFESSIONNELS

Quel est l'idéal professionnel que vous voulez réaliser – par exemple maîtriser la gestion d'une entreprise, être reconnu comme une référence dans un secteur de production ou développer plusieurs entreprises? Que représente pour vous un entrepreneur performant et accompli? Quel genre d'entrepreneur souhaitez-vous être devenu dans cinq ans?

4. PRÉSENTATION DU PROJET

Après avoir présenté vos expériences et les objectifs que vous souhaitez atteindre, il devient opportun d'exposer votre projet d'entreprise et les moyens que vous utiliserez pour le concrétiser.

4.1. L'ORIGINE ET LA DESCRIPTION DU PROJET

Votre interlocuteur cherchera à comprendre la base de votre projet. Vous devez donc lui exposer brièvement la provenance de l'idée à l'origine de votre entreprise. S'il y a des personnes avec qui vous en avez discuté, mentionnez-le.

Enfin, décrivez :

- En quoi consiste votre projet;
- Où il sera localisé;
- L'environnement physique et d'affaires, qui doivent être cohérents avec votre projet d'entreprise;
- Le nombre des emplois qui seront créés par votre entreprise.

4.2. LA MISSION ET LA VISION DE L'ENTREPRISE

La mission de l'entreprise doit être exprimée en une ou deux phrases : ce qui justifie son existence, ce qu'elle fait et comment elle le fait. Cette définition permettra d'orienter les actions futures de l'entreprise.

La mission se résume en deux ou trois phrases dans lesquelles vous prendrez soin de préciser ses produits, son marché cible et ce qui la différencie de la concurrence. Cela doit permettre aux clients de savoir immédiatement à quoi s'attendre lorsqu'ils feront affaire avec vous.

Exemples :

- Produire des produits biologiques de qualité en assurant des conditions de travail avantageuses pour les employés;
- Offrir des produits de qualité en assurant que l'élevage est réalisé dans des conditions optimales d'habitat, d'alimentation et d'abattage;
- Produire un large éventail de produits maraîchers pour une clientèle de proximité avec le souci d'une agriculture durable.

La vision de l'entreprise présente une projection de sa mission dans l'avenir, elle traduit ses aspirations, ses cibles et ce qu'elle veut devenir à travers sa démarche :

- Devenir un éleveur reconnu pour la qualité de ses produits et ses techniques novatrices de santé animale;
- Devenir un producteur reconnu localement pour ses produits maraîchers frais.

4.3. LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Le plan d'affaires sert aussi à projeter votre idée d'entreprise après ses étapes de démarrage. Quels objectifs voulez-vous atteindre à la première, deuxième, troisième et à la cinquième année d'activité? Déterminez les cibles concernant le chiffre d'affaires brut, les marges bénéficiaires, les circuits de commercialisation à développer, les occasions d'expansion ou de diversification des activités, la mise en place d'une nouvelle culture ou d'une activité agrotouristique, les retombées souhaitées dans la communauté, etc.

Ces objectifs doivent être cohérents avec vos objectifs personnels et professionnels. En tant que futur gestionnaire d'entreprise, vous devez penser au réalisme de vos objectifs en considérant le temps que vous pouvez accorder à votre famille et à votre entreprise. Souhaitez-vous travailler sur la ferme à temps plein ou à temps partiel? Avez-vous un travail à l'extérieur de la ferme? Quand prévoyez-vous travailler exclusivement dans votre entreprise?

Réfléchissez également à la répartition de votre temps. Évaluez l'utilisation de vos heures pour vos loisirs, votre famille ou votre travail à l'extérieur de la ferme. Quel est le nombre d'heures restant pour l'entreprise? Vous pourrez ainsi entrevoir si vous avez besoin d'une aide extérieure.

OUTIL COMPLÉMENTAIRE

- Tableau récapitulatif des objectifs personnels et professionnels, sur une période d'un an, de trois ans et de cinq ans

4.4. LES ACTIVITÉS DE PRODUCTION

Vous devez exposer clairement dans votre plan d'affaires ce que va produire votre entreprise et l'ampleur de cette production. Quel sera le nombre d'unités de production au moment du démarrage – vaches, brebis, chèvres, hectares, entailles, plants, ruches, etc.? Et au cours des années subséquentes au démarrage? Est-ce que votre production sera diversifiée?

Décrivez votre régie et vos pratiques d'élevage ou de culture – par exemple biologique, conventionnelle, intensive ou extensive, etc.

Quels indicateurs utiliserez-vous pour mesurer vos rendements et évaluer votre performance?
Quels sont les rendements escomptés?

Sous forme de tableaux, décrivez vos animaux reproducteurs ou votre plan de culture et estimez les rendements pour les premières années d'activité.

Tableau 2 : Animaux reproducteurs et rendements anticipés

Animaux reproducteurs et rendements anticipés				An 1			An 2			An 3 et années suivantes...
Description	Production par tête	Unité vendue	Prix par unité	Nombre	Total production (quantité)	Vente	Nombre	Total production (quantité)	Vente	
Ex. : Vaches	85	hL/vache	70 \$							
Vaches de boucherie	1	Veau	1000 \$							
Total de l'année						- \$			- \$	

Tableau 3 : Plan de culture et rendements anticipés

Plan de culture et rendements anticipés				An 1			An 2			An 3 et années suivantes...
Description	Production	Unité vendue	Prix par unité	Nombre	Total production (quantité)	Vente	Nombre	Total production (quantité)	Vente	
Ex. : Maïs		T/ha								
Total de l'année						- \$			- \$	

Les rendements estimés de vos cultures dépendront grandement de la qualité du sol sur lequel vous exercerez vos activités de production. À cette fin, exposez dans votre plan d'affaires :

- Les détails de l'analyse de sol et de la structure du sol – compaction, contrôle de l'érosion, matière organique.
- Est-ce que la gestion des eaux est adéquate à la production – irrigation, drainage, contrôle de la nappe phréatique, qualité de l'eau, approvisionnement en eau?

DOCUMENTS À ANNEXER AU PLAN D'AFFAIRES

- Tableaux des plans de culture ou d'élevage (tableaux 2 et 3)
- Résultats de l'analyse du sol
- Recommandations agronomiques liées aux perspectives de rendement, au chaulage ou à la fertilisation, etc.

4.5. LA DESCRIPTION DES ACTIFS FONCIERS, DES BÂTIMENTS ET DE LA MACHINERIE

Vous devez indiquer dans votre plan d'affaires les actifs de production auxquels vous avez accès pour réaliser vos activités de production. Le but de cette section est de faire l'inventaire des actifs de productions et de prévoir si la condition dans laquelle vous y avez accès répond à vos besoins de production.

On détaille généralement les actifs de production en trois types :

- Le fonds de terre;
- Les bâtiments et équipements fixes;
- La machinerie et les équipements mobiles.

Enfin, s'il y a lieu, vous présenterez dans votre plan d'affaires les unités de production auxquelles vous avez accès pour commencer vos activités.

LE FONDS DE TERRE

Tableau 4 : Inventaire du fonds de terre en votre possession

Fonds de terre	Superficie (ha)	Possédé/ loué	Cultivable (oui/non)	Pâturage naturel (oui/non)	Boisé/ érablière (oui/non)	Drainé (oui/non)	Valeur marchande par ha	Valeur marchande \$
								- \$
								- \$
								- \$
Total								- \$

Les questions à vous poser :

- Réfléchissez à la superficie nécessaire pour atteindre vos objectifs de production. Est-ce que vous devrez faire des travaux de drainage?
- Le fonds de terre peut-il supporter une augmentation de la production?
- Est-il possible de louer ou d'acheter des terres aux alentours de votre site de production? Si oui, lesquelles?

LES BÂTIMENTS ET ÉQUIPEMENTS FIXES

Tableau 5 : Inventaire des bâtiments et équipements fixes en votre possession

Bâtiments et équipements fixes	Dimensions L x L x H	Capacité (unités de production)	Valeur marchande \$
			- \$
			- \$
			- \$
Total			- \$

Les questions à vous poser :

- Est-ce que vous avez un plan de vos bâtiments?
- Y-a-t-il suffisamment d'espace pour le remisage de la machinerie et de l'équipement?
- Est-ce que vous souhaitez moderniser des bâtiments déjà existants?
- Les bâtiments peuvent-ils supporter une augmentation de la production (en nombre d'unités de production)?

LA MACHINERIE ET LES ÉQUIPEMENTS MOBILES

Tableau 6 : Inventaire de la machinerie et des équipements en votre possession

Machinerie et équipements	Année	Marque	Modèle	Valeur marchande \$
				- \$
				- \$
				- \$
Total				- \$

Les questions à vous poser :

- Est-ce qu'il est possible de partager de la machinerie ou des équipements mobiles avec d'autres producteurs?
- Est-ce que la réalisation de travaux à forfait est possible afin de rentabiliser davantage vos équipements?
- Est-ce qu'une modernisation des équipements sera nécessaire?
- La machinerie et les équipements mobiles pourront-ils absorber une augmentation de la production, si nécessaire?

LES UNITÉS DE PRODUCTION

Tableau 7 : Inventaire des animaux en votre possession

Animaux	Nombre	Prix unitaire	Valeur \$
Femelles reproductrices			- \$
Mâles reproducteurs			- \$
Jeunes femelles reproductrices			- \$
Jeunes mâles reproducteurs			- \$
			- \$
Autres			- \$
Total des animaux			- \$

Tableau 8 : Inventaire des plants en votre possession

Plants	Nombre	Prix unitaire	Valeur \$
Ex. : Plants de framboisiers			- \$
Ex. : Arbres argousiers			- \$
Autres			- \$
			- \$
			- \$
			- \$
Total des plants			- \$

DOCUMENTS À ANNEXER AU PLAN D'AFFAIRES

- Tableau présentant l'inventaire des fonds de terre déjà en votre possession (tableau 4)
- Tableau présentant l'inventaire des bâtiments et équipements fixes déjà en votre possession (tableau 5)
- Tableau présentant l'inventaire de la machinerie et des équipements mobiles déjà en votre possession (tableau 6).
- Tableaux présentant l'inventaire des animaux ou des plants déjà en votre possession (tableaux 7 et 8).

4.6. LES OUTILS DE GESTION ET DE RÉGIE DE PRODUCTION

Quels sont les outils de gestion que vous utiliserez pour suivre vos activités de production? Pensons à la comptabilité informatisée, à un tableau de bord, à un registre des troupeaux, à des programmes alimentaires, à l'insémination artificielle, à l'analyse des fourrages et du sol, à la lutte intégrée, à un cahier des charges, au dossier des champs, etc.

Comment allez-vous gérer les enjeux liés au bien-être animal, à la conservation de l'environnement, à la cohabitation avec les voisins?

4.7. LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES PROMOTEURS

En fonction des compétences et des champs d'intérêt de chacun, vous devez définir les principaux rôles et les principales responsabilités de chaque propriétaire de l'entreprise. En quoi êtes-vous des personnes complémentaires pour le déroulement des activités de l'entreprise?

Il existe des tests psychométriques (p. ex. Atman, Herrmann, etc.) permettant de mieux connaître votre complémentarité. Ces tests peuvent vous aider à définir vos rôles et responsabilités selon vos forces et vos faiblesses respectives.

4.8. LE STATUT JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE

Quelle forme juridique avez-vous choisie pour votre entreprise, et pourquoi? Qui détiendra des parts? Comment sera versée la rémunération aux propriétaires et aux employés? Qui assumera les dettes? De nombreux facteurs doivent être considérés dans le choix du statut de l'entreprise, par exemple le chiffre d'affaires, les risques liés au projet, l'engagement des membres dans l'entreprise, etc. Notez qu'un changement de statut peut engendrer des coûts relativement élevés; il est donc important de bien s'informer auprès d'un fiscaliste.

LIENS UTILES

Informez-vous sur le statut juridique des entreprises : <http://www.educaloi.qc.ca/categories/entreprises-et-organismes>

Consultez la « Boussole entrepreneuriale ». Elle peut vous aider à trouver le statut d'entreprise qui correspond à vos besoins : <http://www.boussoleentrepreneuriale.com/parcours/>

4.9. LES CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES

Il faut vous assurer que l'entreprise respecte les lois et règlements en vigueur – p. ex. : réglementation municipale et environnementale, normes et règlements au chapitre de l'hygiène et de la salubrité, législation sur le bien-être animal, etc. Est-ce que les emplacements que vous utiliserez, la production que vous assurerez ou les activités complémentaires ou non agricoles que vous exercerez comportent des contraintes sur le plan réglementaire? Quels permis sont nécessaires à la réalisation de ces activités? Avez-vous pensé à la disposition des carcasses, des pesticides, du fumier?

LIENS UTILES

Voici une liste non exhaustive de sites Web présentant divers lois et règlements :

- Règlement sur les exploitations agricoles (REA) : http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/milieu_agri/agricole/faq.htm
- Différentes lois et règlements sur le site du MAPAQ : <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/md/Lois/Pages/loisetreglements.aspx>
- Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles : <http://www.cptaq.gouv.qc.ca>
- Permis sur l'usage des pesticides : <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/pesticides/permis/>

4.10 LE PLAN CONJOINT ET LA RÉGIE DES MARCHÉS AGRICOLES ET ALIMENTAIRES DU QUÉBEC

Acériculture, bleuets, bovins, chèvres, cultures commerciales, dindons, lait, lapins, légumes de transformation, œufs de consommation, œufs d'incubation, ovins (agneaux et moutons), plants forestiers, pommes, pommes de terre, porcs, poulets ou poulettes : si votre projet de démarrage concerne l'une de ces productions, savez-vous qu'elles sont toutes l'objet d'un plan conjoint qui est prévu dans la Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche?

Un plan conjoint a pour objet d'améliorer les conditions de production et de mise en marché d'un produit issu de l'agriculture, de la pêche ou de la forêt privée. Il permet de structurer l'offre du produit en question et d'en assurer la qualité par l'autoréglementation des personnes intéressées, tout comme il permet de simplifier les mécanismes d'approvisionnement des agents de la transformation alimentaire. Il existe ainsi de nombreux plans conjoints qui sont liés à plus de 265 règlements. Aussi est-il important de se renseigner auprès de l'office compétent pour connaître les obligations que vous devrez respecter dans votre production.

LES OFFICES SONT CHARGÉS :

- d'administrer les plans conjoints;
- de coordonner les activités d'autoréglementation et de négociation avec les personnes impliquées dans la mise en marché;
- d'assurer le respect de la réglementation et des conventions en vigueur.

La Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (RMAAQ) est un tribunal administratif. En cas de désaccord entre un office et un producteur, ou entre un office et toute autre personne intéressée dans la mise en marché d'un produit, elle tranche le différend. La RMAAQ détient aussi un rôle de régulateur économique. Dans ce rôle, elle approuve tous les règlements et toutes les conventions de mise en marché.

LA RMAAQ EXERCE LES POUVOIRS QUI LUI SONT DÉVOLUS PAR LA LOI EN CONFORMITÉ AVEC SA MISSION QUI CONSISTE À :

- favoriser une mise en marché efficace et ordonnée des produits agricoles, alimentaires, de la pêche et de la forêt privée;
- assurer le développement de relations harmonieuses entre les différents intervenants;
- résoudre les difficultés qui surviennent dans le contexte de la production et de la mise en marché des produits.

Elle agit en tout temps en tenant compte des intérêts des consommateurs et de la protection de l'intérêt public.

Par ailleurs, il faut savoir que des associations représentant des secteurs ou des filières, soit des producteurs et au moins un autre groupe de personnes intéressées à la mise en marché du produit visé, peuvent demander à la Régie de former une chambre de coordination et de développement. Cette dernière offre un forum de concertation aux divers intervenants d'une filière qui désirent développer leur secteur de production.

LIENS UTILES

- Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec : <http://www.rmaa.qc.ca>
- Document informatif sur la formation d'une chambre de coordination : <http://www.rmaa.qc.ca/index.php?id=1567>

POUR REJOINDRE UN OFFICE DE PRODUCTION :

- Dans le secteur agricole : <https://www.upa.qc.ca/fr/>
- Dans le secteur forestier : <https://www.foretprivee.ca/>
- Dans le secteur des pêches : <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Pêche/pecheaquaculturecommerciales>

4.11. LES RESSOURCES EXTERNES

Les nombreux aspects que revêt une entreprise nécessitent le recours à de l'expertise ou à des conseillers spécialisés. Plusieurs services sont à votre disposition, soit les conseillers en relève et établissement du MAPAQ, les conseillers en gestion, les comptables et fiscalistes, les agronomes, les techniciens, les ingénieurs, les notaires, etc.

Dans votre démarche, réfléchissez aux professionnels que vous devriez rencontrer, pour quelles raisons et à quel moment.

LIENS UTILES

- Pour vous guider dans le choix des services-conseils les mieux adaptés à vos besoins et pour connaître les aides financières disponibles, consultez le Réseau Agriconseils de votre région : <http://www.agricconseils.qc.ca/>
- Pour les ressources spécialisées, le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire (CRAAQ) offre un répertoire des ressources professionnelles : <http://www.repertoiresducraaq.ca/services-conseils/fr/>

5. ANALYSE DE MARCHÉ

Votre interlocuteur voudra connaître votre perception et vos connaissances à propos du secteur et du marché dans lesquels vous souhaitez lancer vos activités. Si vous devez faire la mise en marché de vos produits, cette section mérite une attention particulière pour la conception de votre projet.

Si vous avez choisi une production dont la mise en marché est organisée par un regroupement de producteurs (veaux d'embouche, porcs) ou sous gestion de l'offre (lait, volailles, œufs), cette section peut être développée de manière succincte. Néanmoins, tenez-vous bien informé de l'évolution de votre secteur de production ainsi que des normes et règlements qui le régissent.

5.1. LE PORTRAIT DU SECTEUR

Quel est le portrait de votre secteur? Détaillez le nombre d'entreprises que ce secteur regroupe et la taille moyenne de celles-ci ainsi que les principales régions géographiques où elles sont établies. Tentez de comprendre les grandes tendances de votre secteur – croissance, maturité ou déclin du secteur, développement des produits ou des services, etc.

Comparativement à d'autres secteurs agricoles, comment croyez-vous que votre propre secteur évoluera au cours des prochaines années?

5.2. LE MARCHÉ VISÉ ET LA CLIENTÈLE CIBLE

Quels marchés visez-vous à court, à moyen et à long terme?

Quelles sont les tendances de consommation du produit que vous désirez mettre en marché? Quel est le profil de votre clientèle potentielle et ses motivations d'achat? Quels sont vos clients potentiels – particuliers, transformateurs, restaurateurs, détaillants, grossistes, coopérative? Quelle quantité de votre production peut être absorbée par le segment de marché que vous visez?

Avant de lancer vos activités de production, il est suggéré de réaliser une étude de marché afin de bien mettre en valeur votre produit.

OUTIL COMPLÉMENTAIRE

Établissez la liste de vos clients potentiels et déterminez les éventuelles ententes de commercialisation à conclure.

5.3. LA CONCURRENCE

Dressez une liste des entreprises qui livrent des produits et services similaires aux vôtres. Décrivez leurs occasions d'affaires et les menaces qui planent sur leur marché. Répétez l'exercice pour votre entreprise. Est-ce que certains produits pourraient se substituer aux vôtres? Quels sont les atouts internes de votre entreprise, qui pourraient vous procurer un avantage concurrentiel?

OUTIL COMPLÉMENTAIRE

Dressez un tableau des forces et faiblesses internes de votre entreprise ainsi que des occasions d'affaires et des menaces potentielles.

6. STRATÉGIE DE MARKETING

6.1. LES PRODUITS ET LES SERVICES

Sous quelle forme sera proposé votre produit ou votre service? Faites-en une description détaillée en précisant ses caractéristiques. Indiquez le créneau de marché du produit ou du service que vous entendez offrir – de niche, biologique, à valeur ajoutée, de masse, etc.

6.2. LA POLITIQUE DE PRIX

Quel sera le prix de vente de votre produit? Est-ce que vous déterminerez votre prix de vente selon la compétition ou d'après votre coût de revient? Est-ce que vos prix seront les mêmes pour tous vos clients? Quelle quantité de produits sera-t-il possible de vendre?

Le calcul de votre coût de revient doit inclure les coûts directs et indirects – par exemple le loyer, l'amortissement, les honoraires professionnels, les frais de déplacement, la publicité, la main-d'œuvre de remplacement.

Le calcul du coût de revient peut être complexe. Il est recommandé de consulter un professionnel ou de recevoir une formation sur le sujet.

6.3. LA COMMERCIALISATION

En organisant vous-même la mise en marché de vos produits, vous devez montrer à votre interlocuteur comment vous allez vous y prendre. Comment allez-vous commercialiser vos récoltes et les mener jusqu'à votre client? Est-ce qu'il est nécessaire de les conditionner, de les entreposer ou de planifier leur transport par camion réfrigéré? Décrivez la façon dont vous commercialiserez chaque produit récolté.

Si vous choisissez de commercialiser vos produits sur les marchés de proximité afin de limiter le nombre d'intermédiaires, voici quelques références utiles pour vous guider et vous informer sur ce mode de commercialisation.

LIEN UTILE

Pour obtenir plus d'informations sur la mise en marché de proximité :

- <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Productions/developpementregional/marcheproximite/Pages/Marchedeproximite.aspx>

6.4. LA STRATÉGIE DE PROMOTION

Déterminez la façon dont vous ferez la promotion de vos produits. Décrivez les moyens de communication pour joindre votre clientèle – médias sociaux, site Web, journaux, radio, dépliants, cartes professionnelles, organismes locaux ou régionaux de promotion, etc. Avez-vous déterminé le montant que vous accorderez à la promotion?

Par ailleurs, vos clients pourraient avoir des questions à poser sur les produits que vous leur fournirez et sur le délai de livraison. Avez-vous prévu des moyens pour répondre aux demandes de la clientèle? Gérer les plaintes? Fidéliser les clients?

7. GESTION ORGANISATIONNELLE ET RESSOURCES HUMAINES

Cette section détaille vos besoins en matière de main-d'œuvre et la dynamique selon laquelle vous souhaitez gérer votre personnel. Ici également, il est possible que cette section ne soit pas nécessaire à la rédaction de votre plan d'affaires.

7.1. LA MAIN-D'ŒUVRE

Qui fait quoi?

Dans un premier temps, précisez le statut de chacun des membres du personnel de l'entreprise –propriétaire, salarié et membre ou non de la famille – et ses rôles et responsabilités dans votre entreprise. Déterminez qui sera responsable des postes stratégiques de votre entreprise.

Selon le stade de développement de votre entreprise, est-ce que vous avez besoin d'embaucher une ou plusieurs personnes? Est-ce que cette main-d'œuvre exercera un emploi à temps plein ou à temps partiel? Saisonnier ou annuel?

Avant de procéder au recrutement, pensez aux postes que vous offrez. Détaillez les types d'emplois qui seraient à pourvoir et les compétences nécessaires pour occuper chacun d'entre eux.

Avez-vous pensé à la disponibilité de cette main-d'œuvre? Les centres d'emploi agricoles peuvent vous aider à recruter les membres de votre équipe.

7.2. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Quelles sont les conditions de travail que vous offrirez à vos employés – rémunération, avantages sociaux, horaires, etc.? Comment allez-vous administrer, mobiliser et perfectionner le personnel engagé dans l'activité de votre entreprise? Vous devez également penser à la gestion de la paie, au droit du travail, aux contrats de travail, à la santé et à la sécurité au travail, etc.

Certaines de vos tâches pourraient devoir répondre à certaines normes. Avez-vous pensé aux formations disponibles pour perfectionner les compétences des membres de votre équipe et stimuler leur engagement?

LIENS UTILES

Plusieurs organismes peuvent vous aider concernant le recrutement et la gestion des ressources humaines et vous recommander certains programmes d'aide :

- les centres d'emploi agricole : <http://www.emploiagricole.com/>
- les centres locaux d'emploi : <http://www.mess.gouv.qc.ca/services-a-la-clientele/centre-local-emploi/>

7.3. LES MOYENS DE COMMUNICATION

Si vous avez des employés, comment allez-vous organiser des rencontres pour la planification hebdomadaire? Des tâches quotidiennes? Des vacances? Décrivez les outils de gestion que vous utiliserez.

Comment pensez-vous gérer les imprévus? Le fonctionnement de l'entreprise peut en effet être compromis par la maladie, les accidents, les événements familiaux, etc.

8. PLANIFICATION FINANCIÈRE

À quoi sert la planification financière?

- Déterminer les coûts de votre projet;
- Déterminer les sources de financement;
- Faire des prévisions concernant la rentabilité de votre entreprise.

Plusieurs tableaux de cette section sont interreliés. La qualité de leur préparation démontrera à votre interlocuteur que vous avez bien réfléchi votre projet.

8.1. LES FRAIS DE DÉMARRAGE

Préparer le lancement des activités de votre entreprise vous fera engager plusieurs dépenses en honoraires professionnels. Prenez soin de ne pas inscrire ici des dépenses d'investissement, car celles-ci doivent être incluses dans la section suivante.

Tableau 9 : Évaluation des frais de démarrage

Poste de dépenses	Montant
Frais d'immatriculation et d'incorporation	
Permis/licence	
Frais d'ouverture de dossier (p. ex. : institution financière, services publics, etc.)	
Installation du réseau téléphonique et d'internet	
Assurances (avant démarrage)	
Honoraires professionnels	
Promotion (cartes professionnelles, affiches, etc.)	
Frais de déplacement	
Fournitures de bureau (p. ex. : impression des premiers chèques, papeterie)	
Autres	
Total	- \$

DOCUMENT À ANNEXER AU PLAN D'AFFAIRES

- Tableau sur l'évaluation des frais de démarrage (tableau 9)

8.2. LE SCÉNARIO D'INVESTISSEMENT

Quels seront les investissements à réaliser pour atteindre vos objectifs d'ici cinq ans?

Vous devrez penser aux achats des unités de production au cours des prochaines années (animaux/plants), aux actifs, à la machinerie et aux équipements. Les investissements se présentent généralement à l'aide d'un tableau sur un horizon de trois, quatre ou cinq ans (annexe III).

DOCUMENT À ANNEXER AU PLAN D'AFFAIRES

- Tableau présentant le plan des investissements (annexe III).

8.3. LE PLAN DE FINANCEMENT

Votre financement peut provenir de plusieurs sources : apport personnel, aide financière et emprunts. Pour déterminer votre besoin de financement, vous devrez faire des prévisions budgétaires et de trésorerie en plus de calculer la capacité de remboursement maximale de votre entreprise.

APPORT PERSONNEL

Le bilan personnel permet de déterminer les fonds que les propriétaires peuvent investir ou mettre en garantie. Il importe également de considérer les dettes personnelles et les placements. Vous pouvez aussi faire état des fonds ou des cautionnements que vous pouvez obtenir de la part de votre famille.

Tableau 10 : Bilan personnel pour évaluer l'apport personnel au projet

Bilan personnel			
Nom :			
Date :			
ACTIF	Montant	PASSIF	Montant
Encaisse et liquidités (dépôts, caisse, banque)		Marges de crédit personnelles	
Argent à recevoir (paie, impôt, assurance)		Cartes de crédit (solde)	
Obligations, certificats de dépôt, dépôts à terme		Compagnies de finance	
Actions		Prêt auto	
Valeur de rachat de l'assurance vie		Hypothèque	
REER, fonds de pension		Autres emprunts	
Automobile			
Ameublement			
Immeuble			
TOTAL DE L'ACTIF (A)		TOTAL DU PASSIF (B)	
VALEUR NETTE OU AVOIR (C) = A - B			

DOCUMENT À ANNEXER AU PLAN D'AFFAIRES

- Tableau présentant le bilan personnel (tableau 10)

AIDE FINANCIÈRE

Êtes-vous admissible à une aide financière?

Il existe différents programmes d'aide financière pour soutenir la création et le développement d'entreprises. Soyez attentifs aux critères d'admissibilité et aux conditions à respecter, puisque ceux-ci varient selon les programmes.

Indiquez l'aide financière dans vos prévisions budgétaires (annexe IV). Cette aide peut s'avérer importante dans l'analyse du dossier de financement. En revanche, il faudra penser à mentionner dans votre plan d'affaires ce que vous ferez si vous n'obtenez pas le soutien financier demandé.

LIENS UTILES

- Le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec : <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/md/progaccueil/Pages/programmesaccueil.aspx>
- La Financière agricole du Québec offre un programme d'appui financier à la relève agricole : <http://www.fadq.qc.ca/appui-financier-a-la-releve-agricole/description/>
- Le Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA) propose des solutions d'établissement novatrices : <http://www.lefira.ca/>
- Le Service de comptabilité et de fiscalité de l'Union des producteurs agricoles offre un répertoire téléchargeable des programmes d'aides accessibles à la relève agricole : https://www.upa.qc.ca/wpfb_filepage/repertoire-des-programmes-daide-a-la-releve-agricole-2017-02-01-pdf/
- Le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire (CRAAQ) a mis en ligne un répertoire de différents programmes d'aide financière : http://www.craaq.qc.ca/Repertoire-des-programmes-d_aide-financiere-accessibles-pour-la-releve-agricole

EMPRUNTS

Quelle somme devez-vous emprunter? Qui seront vos créanciers? Quels seront le taux d'intérêt et la durée du prêt? Différents modèles de calcul de prêt sont disponibles sur Internet.

Le calcul décomposant le versement du paiement en intérêt et en capital est complexe. Un conseiller en financement pourra vous aider. Il vous expliquera également les modalités de financement et ce qu'il est possible de négocier.

Tableau 11 : Emprunts à moyen et long terme

Emprunts à moyen et long terme				Paiements						
	Montant	Taux d'intérêt	Durée d'emprunt (année)	AN 1		AN 2		AN 3		Années suivantes...
				Capital	Intérêt	Capital	Intérêt	Capital	Intérêt	
Emprunt n° 1										
Emprunt n° 2										
Emprunt n° 3										
...										
Total										

LIEN UTILE

- Banque de développement du Canada. Calculateur de prêt commercial : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/calculateur-pret-commercial/pages/default.aspx>

DOCUMENT À ANNEXER AU PLAN D'AFFAIRES

- Tableau présentant les emprunts à moyen et long terme (tableau 11)

8.4. LES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

Les prévisions doivent détailler les produits et les charges de l'entreprise sur un horizon de trois à cinq ans. Pour les productions dont l'implantation est plus longues (bleuets, pommes ou sapins de Noël), les prévisions peuvent s'étaler sur une plus longue période, jusqu'à atteindre le plein potentiel de production.

Quoi savoir concernant le rendement lors d'un démarrage?

- Le rendement d'une première année d'activité est souvent plus faible que celui de référence.
- Il y a un pourcentage de pertes dans les produits ainsi que des invendus.
- Pensez à faire un scénario positif et un autre négatif de votre projection.

La théorie comptable catégorise généralement les dépenses d'entreprises en deux :

- Les charges variables qui changent selon la quantité produite.
- Les charges fixes qui ne varient que peu, ou pas, selon le niveau de production.

Faites plus d'un scénario de vos prévisions budgétaires, un positif et un négatif.

Vous trouverez à l'annexe IV un modèle de tableau qui détaille ce que vous pouvez inclure dans vos prévisions budgétaires.

DOCUMENT À ANNEXER AU PLAN D'AFFAIRES

- Inclure le tableau des prévisions budgétaires (annexe IV)

8.5. L'ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ DE REMBOURSEMENT MAXIMALE ET DU SOLDE RÉSIDUEL

Lorsque vos activités de production sont commencées, vous devez évaluer si votre entreprise sera en mesure de faire ses paiements. À combien s'élèvent les salaires que se versent les propriétaires?

La capacité de remboursement (CDR) vous permet de savoir si l'entreprise génère suffisamment de revenus pour faire ses paiements. Elle se calcule de la façon suivante :

1. On calcule la marge avant intérêts moyen et long terme (MLT), les salaires et l'amortissement :
 - Des revenus bruts, on déduit les dépenses – à l'exclusion des intérêts à moyen et long terme, des salaires des employés et de l'amortissement.
2. LA CDR maximale se calcule en soustrayant de cette marge le salaire des employés, le coût de la vie et les impôts.

Enfin, pour établir le solde résiduel, on déduit de la CDR les paiements sur les prêts, en capital et intérêt. Le solde résiduel vous indique les liquidités dont vous disposez. Le résultat doit être positif, sinon il vous manquera de l'argent à la fin de l'année financière.

Tableau 12 : Capacité de remboursement maximale sur cinq ans

Résultats économiques		An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
(A)	Revenus totaux					
(B)	Dépenses (à l'exclusion des postes liés aux intérêts MLT, salaires et amortissement)					
(A)-(B) = C	= Marge avant intérêts MLT, salaires et amortissement	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
À soustraire de (C) :	Salaires des employés					
	Coût de la vie					
	Impôts					
	= Capacité de remboursement maximale (CDR)	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
À soustraire de (CDR) :	Paiement capital					
	Paiement intérêt					
	= Solde résiduel maximal	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

DOCUMENT À ANNEXER AU PLAN D'AFFAIRES

- Insérer le tableau de la CDR (tableau 12)

8.6. LE BUDGET DE TRÉSORERIE ET L'ÉVALUATION DU BESOIN DE FONDS DE ROULEMENT

Un budget de trésorerie détaille les entrées et les sorties de fonds prévues mensuellement. Il vise à déterminer la somme maximale de marge de crédit nécessaire annuellement en fonction du cycle de production.

DOCUMENT À ANNEXER AU PLAN D'AFFAIRES

- Tableau du budget de trésorerie mensualisé (annexe V)

8.7. LE BILAN PROJETÉ

Cette section vise à préparer un bilan annuel pour les trois, quatre ou cinq prochaines années. Le bilan est une photo de la situation financière de l'entreprise à une date donnée. En comparant les bilans de deux années financières, vous pouvez constater si l'équité (capitaux propres) de l'entreprise augmente.

DOCUMENT À ANNEXER AU PLAN D'AFFAIRES

- Tableau du bilan projeté (annexe VI)

10. AIDE-MÉMOIRE : LES DOCUMENTS À JOINDRE

Voici un aide-mémoire qui détaille la liste des documents qu'il est proposé d'insérer à votre plan d'affaires. Les documents nécessaires dépendront de votre projet; il est donc possible que vous deviez en retirer ou en ajouter.

SOMMAIRE DU PROJET

- Page résumant votre projet
- Rapport sommaire des prévisions sur cinq ans concernant la rentabilité de votre entreprise indiquée au plan d'affaires (voir annexe I) :
 - Principaux résultats financiers
 - Coût du projet
 - Financement sur cinq ans

ASPECTS PERSONNELS

- Tableau I présentant les expériences et caractéristiques du promoteur
- Curriculum vitae (CV) de chaque promoteur
- Diplôme(s) obtenu(s)
- Budget personnel permettant d'évaluer votre coût de vie annuel (annexe II)

ASPECTS LIÉS À LA PRODUCTION ET AUX ACTIFS DE PRODUCTION

LE SITE

- Tableaux des plans de culture ou d'élevage (tableaux 2 et 3)
- Résultats d'analyse du sol
- Recommandations agronomiques liées à la perspective de rendement, au chaulage ou à la fertilisation, etc.

LES ACTIFS EN VOTRE POSSESSION

- Tableau présentant l'inventaire des fonds de terre que vous possédez déjà (tableau 4)
- Tableau présentant l'inventaire des bâtiments et équipements fixes en votre possession (tableau 5)
- Tableau présentant l'inventaire de la machinerie et des équipements mobiles en votre possession (tableau 6)
- Tableaux présentant l'inventaire des animaux ou des plants que vous possédez déjà (tableaux 7 et 8)

LE MONTAGE FINANCIER

- Tableau présentant l'évaluation des frais de démarrage (tableau 9)
- Tableaux présentant les investissements à prévoir (annexe III)
- Tableau présentant le bilan personnel (tableau 10)
- Tableau présentant les emprunts à moyen et long terme (tableau 11)

PRÉVISIONS FINANCIÈRES DE L'ENTREPRISE

- Tableau présentant les prévisions budgétaires (annexe IV)
- Tableau présentant la capacité de remboursement (CDR), (tableau 12)
- Tableau du budget de trésorerie selon l'approche mensualisée (annexe V)
- Tableau présentant le bilan projeté (annexe VI)

AUTRES DOCUMENTS PERTINENTS À ANNEXER AU PLAN D'AFFAIRES

- Calcul des besoins en fourrage
- Soumission d'achat d'équipement
- Contrat d'achat de la propriété
- Bail ou entente de location
- Contrat d'achat d'animaux ou de plants
- Autres contrats
- Ententes de commercialisation conclues
- Lettre d'intention des clients potentiels
- Lettre d'appui
- Lettre d'intention ou de confirmation du financement
- Conventions d'actionnaires ou contrat d'associés
- Autres éléments

ANNEXES

ANNEXE I : LE RAPPORT SOMMAIRE DU PLAN D'AFFAIRES DE L'ENTREPRISE

Tableau des principaux résultats financiers sur cinq ans

Nom de l'entreprise	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
Revenus					
Dépenses					
Bénéfices nets					
Capacité de remboursement (CDR) max.					
Annuités					
Solde résiduel maximal					
Solde résiduel optimal					

Coût du projet sur cinq ans

Coût du projet	Départ	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
Frais de démarrage						
Animaux						
Plants						
Quota						
Équipements et machinerie						
Bâtiments						
Terre						
Autres						
Total	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

Financement sur cinq ans

Sources de financement	Départ	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
Mise de fonds						
Aide financière						
Emprunts à moyen et long terme						
Don						
Total	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

ANNEXE II : LES BESOINS FINANCIERS PERSONNELS

	Avant démarrage	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
Revenus						
Salaire extérieur						
Allocations familiales						
Assurance emploi						
Autres revenus						
Total des revenus (A)	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Dépenses						
Loyer						
Électricité/gaz						
Épicerie/restaurant						
Garderie						
Pension alimentaire						
Téléphone/Internet/Câble						
Essence personnelle						
Entretien et réparation véhicule						
Immatriculation						
Entretien et réparation maison						
Vêtements						
Loisirs						
Santé (p.ex. : médicaments)						
Assurance habitation						
Assurance auto						
Assurance vie et invalidité						
Taxes municipales et scolaires						
REER/REEE/placements						
Impôts						
Autres						
Total des dépenses	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Emprunts						
Paiement prêt personnel						
Paiement prêt étudiant						
Paiement prêt auto						
Paiement hypothèque						
Total des emprunts	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total des dépenses (y inclus les emprunts) (B)	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Coût de vie à combler par la ferme (B) – (A)	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

ANNEXE III : LES INVESTISSEMENTS DANS LES CINQ PROCHAINES ANNÉES

Investissement pour l'achat d'animaux dans les cinq prochaines années

Animaux	Prix unitaire	An 1		An 2		Autres années...	
		Nombre	total	Nombre	total	Nombre	total
Femelles reproductrices			- \$		- \$		- \$
Mâles reproducteurs			- \$		- \$		- \$
Jeunes femelles reproductrices			- \$		- \$		- \$
Jeunes mâles reproducteurs			- \$		- \$		- \$
			- \$		- \$		- \$
Autres			- \$		- \$		- \$
Total des animaux			- \$		- \$		- \$

*Il est conseillé de prévoir les investissements sur une période de cinq ans.

Investissement pour l'achat de plants dans les cinq prochaines années

Plants	Prix unitaire	An 1		An 2		Autres années...	
		Nombre	total	Nombre	total	Nombre	total
Ex. : framboisiers			- \$		- \$		- \$
Ex. : Arbres			- \$		- \$		- \$
			- \$		- \$		- \$
			- \$		- \$		- \$
Autres			- \$		- \$		- \$
Total des plants			- \$		- \$		- \$

*Il est conseillé de prévoir les investissements sur une période de cinq ans.

Investissement pour quota dans les cinq prochaines années

Quota	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Total	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

*Il est conseillé de prévoir les investissements sur une période de cinq ans.

Investissement en machinerie et équipements mobiles dans les cinq prochaines années

Machinerie et équipements mobiles	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Total	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

*Il est conseillé de prévoir les investissements sur une période de cinq ans.

Investissement en bâtiments et équipements fixes dans les cinq prochaines années

Bâtiments et équipements fixes	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Total	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

*Il est conseillé de prévoir les investissements sur une période de cinq ans.

Investissement en fonds de terre dans les cinq prochaines années

Fonds de terre	Superficie (ha)	Drainée (oui/non)	Cultivable (oui/non)	Pâturage naturel (oui/non)	Boisé/ érablière (oui/non)	An 1	An 2	Années suivantes...
Total	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

*Il est conseillé de prévoir les investissements sur une période de cinq ans.

ANNEXE IV : LES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

Revenus	An 1	An 2	An 3	Années suivantes...
Revenu agricole				
Vente de bétail et de produits animaux				
Vente de récoltes et de produits végétaux				
Autres revenus agricoles				
Païement de prestation d'assurance (ASREC)				
Prestation d'assurance (ASRA)				
Agri-investissement				
Subventions (non liées aux investissements)				
Autres				
Total des revenus agricoles	- \$	- \$	- \$	- \$
Revenus connexes				
Revenu provenant de la transformation des produits agricoles				
Revenu provenant d'autres activités (p. ex. : déneigement)				
Total des revenus connexes	- \$	- \$	- \$	- \$
Total des revenus (A)	- \$	- \$	- \$	- \$
Dépenses	An 1	An 2	An 3	Années suivantes...
Charges variables				
Engrais et pesticides				
Autres dépenses de production végétale (semences, etc.)				
Achat de bétail (vente dans l'année)				
Achat d'aliments pour bétail				
Autres dépenses d'élevage (vétérinaire, médicaments, etc.)				
Autres dépenses de transformation (intrants alimentaires, emballage, etc.)				
Dépenses en machinerie et camions (carburant, réparations, permis, etc.)				
Dépenses d'automobile (carburant, réparations, permis, etc.)				
Travaux à forfait, camionnage, location de machines				
Intérêt sur la marge de crédit				
Salaires et avantages sociaux des employés				
Autres (cotisation à l'ASRA et l'ASREC)				
Total des charges variables	- \$	- \$	- \$	- \$
Charges fixes				
Loyer (terre, bâtiments, pâturages, etc.)				
Taxes municipale et scolaire				
Réparation de bâtiments, de corrals, de clôtures				
Petits outils et fournitures diverses				
Assurance (bâtiments, cultures, bétail)				
Comptabilité, droits juridiques, abonnements, UPA, etc.				
Services (téléphone, électricité, etc.)				
Amortissements				
Intérêts des emprunts à moyen et à long terme				
Autres				
Total des charges fixes	- \$	- \$	- \$	- \$
Total des dépenses (B)	- \$	- \$	- \$	- \$
Bénéfices d'exploitation (A) – (B)	- \$	- \$	- \$	- \$

*Il est conseillé de prévoir les investissements sur une période de cinq ans.

ANNEXE V : LE BUDGET DE TRÉSORERIE MENSUALISÉ

Revenus	Total an 1*	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois suivants...
Revenu agricole					
Vente de bétail et de produits animaux					
Vente de récoltes et de produits végétaux					
Autres revenus agricoles					
Paie ment de prestation d'assurance (ASREC)					
Prestation d'assurance (ASRA)					
Agri-investissement					
Subventions (non liées aux investissements)					
Autres					
Total des revenus agricoles	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Revenus connexes					
Revenu provenant de la transformation des produits agricoles					
Revenu provenant d'autres activités (p. ex. : déneigement)					
Autres montants (don, apport personnel, subventions liées aux investissements)					
Total des revenus connexes	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total des revenus (A)	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Dépenses	Total an 1	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois suivants...
Charges variables					
Engrais et pesticides					
Autres dépenses de production végétale (semences, etc.)					
Achat de bétail (vente dans l'année)					
Achat d'aliments pour bétail					
Autres dépenses d'élevage (vétérinaire, médicaments, etc.)					
Autres dépenses de transformation (intrants alimentaires, emballage, etc.)					
Dépenses en machinerie et camions (carburant, réparations, permis, etc.)					
Dépenses d'automobile (carburant, réparations, permis, etc.)					
Travaux à forfait, camionnage, location de machines					
Intérêts sur la marge de crédit					
Salaires et avantages sociaux des employés					
Autres (cotisation à l'ASRA et l'ASREC)					
Total des charges variables	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Charges fixes					
Loyer (terre, bâtiments, pâturages, etc.)					
Taxes municipale et scolaire					
Répara tion de bâtiments, de corrals, de clôtures					
Petits outils et fournitures diverses					
Assurance (bâtiments, cultures, bétail)					
Comptabilité, droits juridiques, abonnements, UPA, etc.					
Services (téléphone, électricité, etc.)					
Capital versé sur emprunt					
Intérêts sur les emprunts à moyen et à long terme					
Autres					
Total des charges fixes	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total des dépenses (B)	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Solde de la période (C) = (A) – (B)	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Besoin en crédit à court terme = (C)	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

ANNEXE VI : LES PROJECTIONS DU BILAN FINANCIER DE L'ENTREPRISE

ACTIF	Au départ	An 1	An 2	An 3	Années suivantes...
Actifs à court terme					
Argent comptant					
Titre négociable					
Compte à recevoir					
Animaux de production					
Stock (grains, fruits et légumes, fourrage)					
Biens d'approvisionnement					
Autres					
Total de l'actif à court terme (A)	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Actifs à long terme					
Animaux de reproduction					
Plants de production					
Machinerie et équipement					
Quota					
Bâtiments et améliorations					
Terre					
Autres					
Total des actifs à long terme (B)	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total de l'actif (C) = (A) +(B)	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
PASSIF	Au départ	An 1	An 2	An 3	Année suivante...
Passif à court terme					
Comptes à payer					
Prêts d'exploitation					
Cartes de crédit					
Dettes à terme exigible moins d'un an					
Taxes					
Loyer en espèces					
Intérêts courus					
Autres					
Total des passifs à court terme (D)	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Passif à moyen et long terme					
Solde des prêts à moyen terme					
Solde des prêts à long terme					
Autres					
Total du passif à moyen et long terme (E)	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total du passif (F) = (D)+(E)	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
VALEUR NETTE = (C) – (F)	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

*Il est conseillé de prévoir les investissements sur une période de cinq ans.

COORDINATION

Hélène Brassard, Direction de la main d'œuvre et de la relève

RÉDACTION

Stéphanie Cantin, Direction de la main d'œuvre et de la relève

COLLABORATION

Membres de la Table des conseillers en relève et établissement de la Direction générale du développement et de l'aménagement du territoire agricole :

Lise Desloges, Direction régionale de Montréal-Laval-Lanaudière
Zénab Hamat, Direction régionale de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
Marie-Ève Dubuc, Direction régionale de la Montérégie-Ouest
Carole Bouffard, Direction régionale de la Chaudière-Appalaches

Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec

PHOTOGRAPHIE

Éric Labonté, Direction des communications

CONCEPTION GRAPHIQUE

Direction des communications

RÉVISION LINGUISTIQUE

Centre de services partagés du Québec

ÉDITION

Direction des communications

© Gouvernement du Québec | Mise à jour janvier 2020

Dépôt légal 2017
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN 978-2-550-77880-6 (imprimé)
ISBN 978-2-550-77881-3 (PDF)

