

Canada

**Programme d'aide en matière d'évaluation
des abattoirs de ruminants
(PAEAR)**

**Directives de demande
de financement**

Faciliter la transformation du secteur canadien de l'élevage

Le cas d'ESB découvert en mai 2003 au Canada a radicalement changé la façon dont fonctionne le secteur de l'élevage des bovins et des autres ruminants.

Le 10 septembre 2004, le gouvernement du Canada a annoncé la mise en place de la Stratégie de repositionnement de l'industrie canadienne des animaux d'élevage pour aider cette industrie à assurer sa viabilité à long terme.

Le 29 juin 2005, le ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, Andy Mitchell, a annoncé une importante réaffectation de fonds provenant de mesures en cours pour appuyer la transformation du secteur canadien de l'élevage de bovins et d'autres ruminants afin qu'il devienne un acteur rentable sur les marchés nationaux et internationaux.

Les mesures prises dans le cadre de cette stratégie visent à remédier aux pressions importantes qui entravent la capacité de l'industrie de se transformer et d'atteindre une rentabilité durable. Ces mesures comprennent le Programme d'aide en matière d'évaluation des abattoirs de ruminants (PAEAR).

Table des matières

Section 1 : Introduction	4
Section 2 : Admissibilité	4
Section 3 : Avantages financiers	6
Section 4 : Détails du programme	7
Annexe A : Formulaire de demande	A-1
Annexe B : Lignes directrices pour le choix de votre expert-conseil	B-1
Annexe C : Éléments des plans	C-1
Annexe D : Personnes-ressources des bureaux régionaux	D-1

SECTION 1 - INTRODUCTION

1.1 Restructuration du secteur de la transformation

Dans le cadre des efforts investis dans la transformation de l'industrie canadienne du bétail, le gouvernement du Canada a annoncé des mesures visant à remédier aux pressions importantes qui entravent la capacité de l'industrie de se transformer et d'atteindre une rentabilité durable. Les fonds affectés à ces mesures visent les trois principaux objectifs suivants :

- maximiser les débouchés commerciaux;
- restructurer l'industrie des ruminants;
- restructurer le secteur de la transformation.

1.2 Le Programme d'aide en matière d'évaluation des abattoirs de ruminants (PAEAR)

Le Programme d'aide en matière d'évaluation des abattoirs de ruminants (PAEAR) est offert par l'entremise des Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Il s'agit d'une initiative du gouvernement fédéral qui prendra fin le 31 décembre 2007.

Le PAEAR peut offrir à votre groupe une aide financière qui contribuera à l'établissement ou à l'expansion d'un abattoir de ruminants. Grâce à ce programme, les producteurs recevront une aide financière qui leur permettra de retenir les services d'un ou de plusieurs experts-conseils afin d'élaborer une étude de marché, une étude de faisabilité et un plan d'affaires ou plan de commercialisation en vue de l'expansion, de la modernisation ou du démarrage d'un abattoir.

Veillez noter qu'on s'attend à ce que les producteurs présentent une demande au titre du Programme de planification et d'évaluation pour les entreprises de produits à valeur ajoutée (PEPVA), un programme de renouveau du CSA, avant de présenter une demande au titre du PAEAR.

SECTION 2 - ADMISSIBILITÉ

2.1 Qui peut participer au PAEAR?

Vous pouvez participer au PAEAR si vous avez un projet admissible dans le cadre du PAEAR (voir paragraphe 2.2) ET que :

- Vous êtes une entité juridique établie au Canada (partenariat formel, société, coopérative ou autre association de personnes). L'entité peut participer en son propre nom s'il y a au moins trois « producteurs admissibles » qui en sont membres ou actionnaires.

- « producteur admissible » désigne un particulier, un partenariat formel, une société, une coopérative ou toute autre association de personnes au Canada activement engagées dans la production agricole commerciale; OU
- Vous êtes un groupe composé d'au moins trois « producteurs admissibles » .

Nota:

Une « demande de groupe » renvoie à une demande de financement au titre du PAEAR remplie par un groupe formé d'au moins trois personnes ou par des entités possédant des exploitations agricoles indépendantes et distinctes. Les demandes de groupe peuvent inclure une entité autre qu'un producteur (p. ex. une entreprise de transformation de la viande), qui fait partie du projet avec au moins trois demandeurs admissibles ou qui participe au projet avec une entité établie légalement comprenant au moins trois membres ou intervenants qui sont des « producteurs admissibles ».

Pour de plus amples renseignements sur les groupes admissibles et sur les demandes de groupe, veuillez contacter un agent de programme d'AAC au **1 866 452-5558**.

Les projets auxquels participent des entités autres que des producteurs sont admissibles au PAEAR. Cependant, le financement ne sera octroyé qu'en fonction des producteurs admissibles.

2.2 Quels sont les projets admissibles au PAEAR?

Les projets admissibles doivent avoir lieu au Canada, être dirigés par des producteurs et viser à :

- accroître la capacité des abattoirs sous inspection fédérale qui existent déjà;
- convertir les abattoirs sous inspection provinciale en abattoirs sous inspection fédérale;
- établir de nouveaux abattoirs sous inspection fédérale.

- Les projets doivent être dirigés par des producteurs, c'est-à-dire que les producteurs agricoles doivent contrôler l'intérêt dans les plans du PAEAR. Une entreprise de transformation de la viande peut prendre les rênes du projet, mais les producteurs doivent jouer un rôle actif.
- Aux fins du PAEAR, l'actif total des abattoirs existants ne doit pas dépasser 100 millions de dollars, et leur capacité d'abattage doit être inférieure à 2 500 têtes de bétail par jour.
- Pour de plus amples renseignements, veuillez contacter un agent de programme d'AAC au **1 866 452-5558**.

SECTION 3 - AVANTAGES FINANCIERS

3.1 Quels sont les avantages financiers offerts?

Si votre projet est jugé admissible au financement, vous pourriez recevoir jusqu'à 50 p. 100 des coûts admissibles pour les services de l'expert-conseil qui rédigera l'étude de faisabilité, l'étude de marché, le plan d'affaires et le plan de commercialisation. Vous pourriez recevoir un financement pouvant atteindre 99 990 \$ pour la durée du programme (qui prendra fin le 31 décembre 2007).

Veuillez noter que le soutien gouvernemental total offert par des sources fédérales, provinciales et municipales ne peut pas dépasser 75 p. 100 des dépenses admissibles. On prendra en note le numéro d'assurance sociale (NAS), le numéro d'entreprise (NE) ou le numéro de TPS en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu aux fins de la déclaration de revenus.

3.2 Quels sont les coûts admissibles?

Les dépenses suivantes relatives à l'élaboration d'une étude de faisabilité, d'une étude de marché, d'un plan d'affaires ou d'un plan de commercialisation sont considérées comme des coûts admissibles :

- Les honoraires d'un expert-conseil :
 - le matériel et les fournitures directement liés à la réalisation de l'étude de faisabilité ou de marché et du plan d'affaires ou du plan de commercialisation;

- les frais de déplacement à l'intérieur du pays, conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor (http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TBM_113/td-dv-b_f.asp);
- les frais d'administration et les autres frais directement liés à la réalisation du projet, notamment en ce qui a trait au téléphone, au télécopieur et au photocopieur.
- Tous les autres frais raisonnables qu'AAC juge admissibles.

Nota : Vous pouvez faire appel à plus d'un expert-conseil pour effectuer les études ou dresser les plans; cependant, un consultant principal doit être désigné pour coordonner l'ensemble des travaux. Chaque expert-conseil est responsable de sa partie des travaux et doit satisfaire aux critères précisés dans les présentes directives.

Les dépenses suivantes ne sont pas considérées comme des coûts admissibles et ne seront donc pas remboursées au demandeur par AAC :

- les frais d'investissement ayant notamment trait aux ordinateurs, au matériel de bureau et à l'ameublement;
- les frais d'établissement d'une exploitation commerciale;
- les taxes provinciales, la taxe sur les produits et services, la taxe de vente harmonisée;
- toutes les activités associées à la mise en œuvre d'une étude de faisabilité ou de marché, ou d'un plan d'affaires ou de commercialisation, y compris, sans s'y limiter, les frais juridiques, les plans d'aménagement du terrain, les plans de construction, l'élaboration des processus, le prototypage, la mise à l'essai des produits, la commercialisation des produits et les demandes de brevet;
- les frais de dépôt de prospectus;
- les coûts de conception d'un abattoir;
- les frais de déplacement à l'étranger ou dépassant les limites de la directive du Conseil du Trésor sur les voyages;
- les frais remboursés par un autre programme du gouvernement;
- tous les autres frais qu'AAC juge inadmissibles.
-

SECTION 4 - DÉTAILS DU PROGRAMME

4.1 Comment fonctionne le programme?

Pour déposer une demande de financement au titre du PAEAR, vous devrez remplir le formulaire *Demande de financement - Programme d'aide en matière d'évaluation des abattoirs de ruminants (PAEAR)*. Vous trouverez un exemplaire du formulaire à l'annexe A du présent guide.

Avant d'envoyer votre demande, **vous devez d'abord choisir un expert-conseil** qui vous aidera à rédiger une proposition.

4.2 Choix de l'expert-conseil

AAC s'attend à ce que vous fassiez preuve de discernement dans le choix de l'expert-conseil et se réserve le droit de vérifier les compétences du professionnel dont les services auront été retenus. Pour obtenir des directives plus détaillées qui pourraient vous aider dans le choix de votre expert-conseil, veuillez consulter l'annexe B du présent guide.

Lorsque vous choisirez un expert-conseil, n'oubliez pas qu'il ou qu'elle doit répondre aux trois conditions suivantes. Il ou elle doit :

1. être membre en règle d'un organisme professionnel reconnu **ou** avoir fait des études postsecondaires connexes et avoir suivi avec succès un cours portant sur la déontologie et le professionnalisme (un cours interactif intitulé « Professionnalisme et éthique » est offert en ligne par l'intermédiaire de l'Institut agricole du Canada, à l'adresse http://www.aic.ca/learning/index_f.cfm);
2. avoir de l'expérience dans la réalisation d'études de faisabilité ou de plans d'affaires;
3. fournir les coordonnées d'au moins deux références professionnelles (noms et numéros de téléphone) qui peuvent témoigner de la bonne qualité d'un travail de nature similaire.

Le curriculum vitæ de l'expert-conseil, que vous devrez joindre à votre demande, doit comprendre les pièces justificatives se rapportant à toutes les conditions énumérées ci-dessus.

Votre expert-conseil doit signer la Déclaration relative aux conflits d'intérêts. Vous devez annexer cette déclaration à votre demande (veuillez consulter l'annexe B du présent guide). AAC se réserve le droit de vérifier toute information sur la relation qui existe entre l'expert-conseil et le demandeur et a le droit de rejeter une demande advenant toute apparence de conflit d'intérêts.

Pour de plus amples renseignements sur les conflits d'intérêts, veuillez vous référer à l'annexe B - Lignes directrices pour le choix de votre expert-conseil.

4.3 La proposition

Pour vous prévaloir du PAEAR, vous devez joindre à votre demande une proposition rédigée par votre expert-conseil et qui tient compte de certaines exigences.

4.3.1 La proposition devrait être composée de deux parties :

Une étude de faisabilité est requise dans tous les cas. Cette étude cerne les obstacles potentiels qui pourraient avoir des incidences sur la réussite du projet. Les facteurs tels que des conjonctures commerciales incertaines et des coûts de production élevés seront cernés et évalués pour déterminer si le projet peut être viable.

Si une étude de faisabilité a déjà été réalisée (p. ex. dans le cadre du programme PEPVA), cette étude doit être incluse aux pièces justificatives accompagnant la proposition pour que le plan d'affaires ou le plan de commercialisation soit admissible à un financement en vertu du PAEAR. Le document sera conservé en toute confidentialité et permettra de s'assurer que les exigences du programme ont été satisfaites.

Les éléments des études de faisabilité et des plans d'affaires sont décrits en détail à l'annexe C du présent guide. Veuillez communiquer ces renseignements à votre expert-conseil avant qu'il ne prépare la proposition.

4.3.1.1. Première partie - Une étude de faisabilité est nécessaire et votre proposition doit :

- comprendre un énoncé de travail pour l'expert-conseil qui montre clairement la façon dont ce dernier abordera les différents éléments de l'étude de faisabilité, ainsi que les tâches à effectuer dans le cadre de cette étude (voir l'annexe C); si votre expert-conseil a besoin des services de tout autre expert-conseil, les frais et les activités devraient être clairement indiqués pour chaque tâche effectuée par ce deuxième expert-conseil;
- donner la date de début et de fin pour chacune des tâches (la réalisation de l'étude de faisabilité ne devrait pas prendre plus de 180 jours);
- donner une ventilation des coûts pour chacune des tâches;
- indiquer les produits à livrer et les frais à payer.

Éléments de l'étude de faisabilité :

Le PAEAR requiert que vous présentiez, avec votre demande, une proposition de votre expert-conseil répondant à certaines exigences minimales pour une étude de faisabilité qui comprend les chapitres et analyses suivants :

- résumé
- description du projet
- étude de marché/analyse de la demande
- analyse de la production/technique
- analyse de la rentabilité
- analyse des coûts et du seuil de rentabilité
- analyse de l'encaisse
- besoins en capital
- évaluation de la gestion et des RH
- évaluation de l'investissement
- recommandations

Dans le cas d'une étude de marché, utiliser les puces de la section Étude de marché/de la demande, qui se rapporte à l'élément de l'étude de faisabilité (annexe C) comme chapitres à prendre en considération.

Si un chapitre donné ne s'applique pas, assurez-vous d'inclure la rubrique du chapitre ainsi qu'une brève explication des raisons pour lesquelles il ne s'applique pas. (Pour plus de détails, voir l'annexe C.)

4.3.1.2. Deuxième partie - Plan d'affaires/plan de commercialisation

Un plan d'affaires ou un plan de commercialisation doit être préparé (voir les exigences énoncées à l'annexe C).

Une proposition qui envisagera la préparation d'un plan d'affaires ou d'un plan de commercialisation pour le PAEAR doit répondre aux conditions suivantes :

- comprendre un énoncé affirmant qu'une étude a déjà été réalisée et que cette dernière est jointe à la proposition;
- comprendre un énoncé de travail qui montre clairement comment l'expert-conseil abordera les éléments du plan d'affaires ou du plan de commercialisation (voir l'annexe C); si votre expert-conseil a besoin des services de tout autre expert-conseil, les frais et activités doivent être clairement indiqués pour chaque tâche effectuée par cet autre expert-conseil;
- donner la date de début et de fin pour chacune des tâches (la réalisation du plan ne doit pas prendre plus de 180 jours);
- donner une ventilation des coûts pour chacune des tâches; les produits à livrer, de même que les coûts couverts par le paiement final.

Éléments du plan d'affaires ayant trait à un abattoir de ruminants :

Pour obtenir du financement pour un plan d'affaires dans le cadre du PAEAR, une étude de faisabilité doit d'abord être approuvée par AAC. L'analyse et les recommandations de l'étude de faisabilité sont habituellement incluses dans le plan d'affaires ayant trait à un abattoir de ruminants. Les éléments suivants devraient constituer les principaux chapitres d'un plan d'affaires inclus à une demande au titre du PAEAR :

- aperçu de l'entreprise
- plan stratégique
- analyse de l'industrie et étude de marché
- commercialisation
- opérations
- plan de ressources humaines
- finances
- environnement
- gestion du risque
- plan d'action
- pièces justificatives

Dans le cas d'un plan de commercialisation, utiliser les puces des sections Analyse de l'industrie et du marché et Commercialisation (annexe C) comme chapitres à prendre en considération.

Si un chapitre donné ne s'applique pas, assurez-vous d'inclure la rubrique du chapitre ainsi qu'une brève explication des raisons pour lesquelles il ne s'applique pas. (Pour plus de détails, voir l'annexe C.)

4.4 L'examen de votre proposition

Dès que vous serez satisfait de la proposition rédigée par votre expert-conseil et que vous aurez rempli la *Demande de financement - Programme d'aide en matière d'évaluation des abattoirs de ruminants* (annexe A), vous devez faire parvenir votre dossier de demande au bureau régional d'AAC le plus proche (les adresses figurent à l'annexe D). Assurez-vous d'inclure le curriculum vitæ de l'expert-conseil et la Déclaration relative aux conflits d'intérêts (annexe B) qu'il aura signée.

Un agent de programme d'AAC devra évaluer votre demande. Pour ce faire, il pourra vérifier l'exactitude des renseignements inscrits dans la demande et communiquer avec votre expert-conseil. AAC vous fera savoir, suivant la réception de votre proposition, s'il a approuvé le financement de votre projet.

Nous vous conseillons de **ne pas** signer de contrat vous liant à un expert-conseil avant que la proposition ait été approuvée par AAC. En effet, si vous signez le contrat avant d'obtenir l'approbation d'AAC, vous pourriez être tenu de payer la totalité des frais de l'expert-conseil sans obtenir d'aide financière d'AAC.

4.5 Après l’approbation de votre proposition

Dès qu’AAC aura approuvé votre proposition, le Ministère vous enverra un exemplaire des modalités à respecter. Lisez attentivement ces conditions, apposez votre signature et retournez le tout au bureau régional de votre région (consultez l’annexe D pour obtenir les adresses). **Les modalités doivent être signées et retournées avant le début des travaux.**

Ensuite, vous pouvez signer le contrat avec votre expert-conseil. Une fois le contrat signé, vous aurez l’obligation juridique d’acquitter le coût des services de votre expert-conseil. Une fois ce contrat signé, vous pourrez entreprendre votre projet. AAC ne remboursera pas le coût des travaux effectués avant l’approbation de votre demande.

L’approbation d’AAC ne constitue en aucun cas une certitude ou une garantie des compétences de l’expert-conseil dont les services ont été retenus. Le ministre de l’Agriculture et de l’Agroalimentaire du Canada ainsi que le ministre provincial ou territorial, leurs fonctionnaires, leurs préposés et leurs agents n’assument aucune responsabilité et ne doivent en aucun cas être tenus responsables pour toute réclamation, revendication, perte ou pour toute action en justice qui pourrait être entreprise contre eux à la suite de l’obtention de conseils, de l’exploitation ou de toute autre activité afférente au Programme d’aide en matière d’évaluation des abattoirs de ruminants.

4.6 Exigences relatives au paiement

AAC doit examiner et approuver l’étude de faisabilité avant d’effectuer tout paiement au titre du PAEAR. Une fois l’étude complétée, assurez-vous de l’envoyer à AAC pour fins d’examen.

Lorsqu’AAC aura reçu votre étude de faisabilité, un agent de programme l’examinera pour s’assurer qu’elle répond aux exigences du programme. Si tel est le cas, elle sera admissible au paiement.

4.7 Comment recevrez-vous des paiements?

Une fois qu’AAC vous a informé que le travail entrepris est approuvé, il vous incombe ensuite de payer votre expert-conseil. AAC ne vous remboursera que les factures payées.

4.8 Paiement provisoire

Un paiement peut être effectué après qu’AAC a reçu et approuvé l’étude de faisabilité. Veuillez envoyer à AAC vos factures et tout produit livrable pour approbation.

Un agent de programme d'AAC examinera ces documents. Si ceux-ci sont approuvés, vous recevrez un avis confirmant que vous avez droit au paiement. Ensuite, AAC préparera votre paiement provisoire et vous le fera parvenir dans les 60 jours qui suivent.

4.9 Dernier paiement

Une fois votre plan d'affaires ou votre plan de commercialisation rédigé, faites parvenir sa version finale ainsi que les dernières factures au bureau régional d'AAC (consultez l'annexe D pour obtenir son adresse).

Un agent de programme d'AAC étudiera les documents et si ceux-ci sont approuvés, vous recevrez un avis confirmant que vous avez droit au paiement. Ensuite, AAC préparera votre dernier paiement et vous le fera parvenir dans les 60 jours qui suivent.

Pour de plus amples renseignements

Pour obtenir de plus amples renseignements à propos du PAEAR, du programme PEPVA ou de toute autre initiative du volet Renouveau, veuillez consulter le site Web d'AAC à l'adresse www.agr.gc.ca/renouveau, ou composer le **1 866 452-5558**.

Pour de plus amples renseignements sur le Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA), veuillez composer l'un des numéros suivants :

Ligne téléphonique sans frais : **1 800 O-Canada** (1 800 622-6232)

Appareil téléscripteur (ATS) pour les malentendants et les personnes souffrant de troubles de la parole : **1 800 465-7735**

Vous pouvez également consulter le site Web du CSA à www.agr.gc.ca/canadaentete.

Annexe B - Lignes directrices relatives à la sélection d'un expert-conseil

La sélection d'un expert-conseil

Lorsque vous choisirez un expert-conseil, n'oubliez pas qu'il ou qu'elle doit répondre aux trois conditions suivantes. Il ou elle doit :

1. être membre en règle d'un organisme professionnel reconnu **ou** avoir fait des études postsecondaires connexes et avoir suivi avec succès un cours portant sur la déontologie et le professionnalisme (un cours interactif intitulé « Professionnalisme et éthique » est offert en ligne par l'intermédiaire de l'Institut agricole du Canada, à l'adresse http://www.aic.ca/learning/index_f.cfm);
2. avoir de l'expérience dans la réalisation d'études de faisabilité ou de plans d'affaires;
3. fournir les coordonnées d'au moins deux références professionnelles (noms et numéros de téléphone) qui peuvent témoigner de la bonne qualité d'un travail de nature similaire.

Le curriculum vitae de l'expert-conseil, que vous devrez joindre à votre demande, doit comprendre les pièces justificatives se rapportant à toutes les conditions énumérées ci-dessus.

Lignes directrices relatives à la sélection d'un expert-conseil

Bien choisir un expert-conseil n'est pas une tâche facile, mais il peut être bénéfique de prendre le temps nécessaire pour faire un bon choix. En revanche, les coûts liés à la sélection d'un mauvais expert-conseil peuvent être élevés; c'est pourquoi le temps et les efforts que vous consacrerez à la sélection d'un expert-conseil constituent un bon investissement.

Veillez noter que ce guide a été adapté à partir de l'information fournie dans les publications énumérées comme références à la fin de l'annexe.

Avis de non-responsabilité

Ces lignes directrices vous sont fournies à titre d'information seulement. Le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada, les ministres provinciaux et territoriaux, leurs agents, fonctionnaires et mandataires n'acceptent aucune responsabilité et ne pourront être tenus responsables de toute réclamation, demande, perte ou pour toute procédure qui pourrait être présentée ou intentée contre eux à la suite de la sélection d'un expert-conseil conformément aux présentes lignes directrices, ou découlant d'avis formulés par cet expert-conseil.

Le rôle de l'expert-conseil

Il est crucial de comprendre le rôle de l'expert-conseil si vous voulez établir une bonne relation de travail qui vous permettra d'obtenir les résultats voulus. N'oubliez pas que le rôle de l'expert-conseil est de compléter vos connaissances pour que vous puissiez prendre des décisions éclairées. L'expert-conseil vous guidera pour prendre des décisions, mais la responsabilité de la décision finale vous revient.

Définir le travail

Vous choisirez un expert-conseil plus facilement si vous connaissez les résultats que vous voulez obtenir et les réalisations attendues. Les réalisations attendues sont les éléments du produit fini (le plan) que vous attendez de l'expert-conseil.

Décrivez clairement ce qu'il faut faire. Précisez vos attentes (p. ex. un plan d'affaires), en tenant compte des exigences minimales (voir une liste des éléments à l'annexe C). Ce premier effort vous permettra de gagner du temps.

Trouver un expert-conseil

Renseignez-vous auprès de votre entourage. Le bouche-à-oreille est souvent la meilleure façon de trouver les experts-conseils qui font un bon travail.

Utilisez des listes d'experts-conseils qualifiés. Nous ne pouvons vous recommander un expert-conseil en particulier, mais vous pouvez vous procurer des listes d'experts-conseils qualifiés auprès d'organisations professionnelles, de collèges, d'universités et d'organismes publics.

Naviguez sur Internet. Vous pouvez trouver d'excellents répertoires d'experts-conseils dans Internet.

Vérifier le curriculum vitae et les références de l'expert-conseil

Les références constituent un outil précieux pour choisir un expert-conseil.

Demandez un curriculum vitae et des références. Demandez un curriculum vitae résumant les compétences et l'expérience de l'expert-conseil. Vérifiez au moins deux références ou communiquez avec au moins deux anciens clients. En particulier, demandez-leur de décrire ce que

l'expert-conseil a fait pour eux. Demandez-vous si le travail accompli par l'expert-conseil correspond à celui que vous voulez lui confier.

Demandez aux personnes désignées comme références si elles sont satisfaites du travail de l'expert-conseil. Dans la négative, demandez pourquoi.

Posez aux personnes désignées comme références des questions précises sur le travail de l'expert-conseil. Vos questions pourraient leur rappeler des problèmes ou des préoccupations qu'ils peuvent avoir eus.

Passer des candidats en entrevue

Une fois que vous avez réduit votre liste de candidats, il est essentiel de discuter avec chaque candidat avant de faire votre choix. Ne vous fiez pas seulement à l'offre de services ou à la soumission de l'expert-conseil. Au cours de chaque entrevue, recherchez des personnes qui saisissent vos besoins et qui font preuve d'une connaissance approfondie de l'industrie et de votre situation.

Rencontrer les candidats

Dans certains cas, une entrevue téléphonique peut être suffisante, mais il est préférable d'opter pour une rencontre en personne. Pour structurer l'entrevue, nous avons préparé une série de questions que vous pourrez poser au candidat pour vous aider à déterminer ses compétences.

De nombreux experts-conseils se spécialisent dans un domaine particulier. Le choix d'un expert-conseil qui possède les compétences pertinentes peut augmenter la qualité du travail et réduire les coûts.

- Quel est le domaine de compétence de l'expert-conseil?
- L'expert-conseil a-t-il déjà rédigé un plan d'affaires?
- Le domaine de compétence de l'expert-conseil correspond-il au mandat que vous désirez lui confier?
- L'expert-conseil a-t-il déjà effectué un travail similaire afin de préparer des plans d'affaires pour d'autres clients?

De nombreux experts-conseils s'occupant de planification d'affaires possèdent une formation en comptabilité, en administration des affaires, en agriculture, en commerce, en finances ou en économie. Dans bien des cas, l'expérience est la source d'apprentissage.

- Quelle expérience et quelle formation l'expert-conseil possède-t-il?
- Combien d'années d'expérience possède-t-il?
- L'expert-conseil est-il membre d'un cabinet d'experts-conseils ou d'une organisation professionnelle?
 - Dans l'affirmative, lequel et depuis combien de temps?
 - Dans la négative, possède-t-il les niveaux de formation et d'expérience nécessaires pour accomplir le travail?

La sélection d'un expert-conseil qui connaît à fond l'industrie améliorera la qualité des résultats et réduira le temps nécessaire à l'atteinte de ces résultats.

- Quelle connaissance l'expert-conseil a-t-il de l'industrie?
- A-t-il déjà travaillé dans l'industrie?
- Connaît-il personnellement les intervenants de l'industrie?

Choisissez un expert-conseil avec lequel vous êtes à l'aise. Comme vous passerez beaucoup de temps avec cette personne, une relation fondée sur la crédibilité et la confiance est essentielle.

Choisissez un expert-conseil avec lequel vous pouvez communiquer. Les deux parties doivent faire preuve d'ouverture et d'honnêteté afin de tirer le maximum de leur collaboration.

Rédaction du contrat de l'expert-conseil

Habituellement, le fournisseur de services (l'expert-conseil) rédige la proposition ou l'offre de services, et non le client. Il est important de vous familiariser avec le contenu de la proposition. Un contrat bien rédigé stipule clairement les responsabilités de chacun et aide à éviter les surprises désagréables. Lorsque vous et l'expert-conseil signez un contrat, vous êtes tous deux parties à un accord juridique.

Exprimez clairement tout ce que vous attendez de l'expert-conseil. Si vous ne le faites pas, vous pourriez ne pas l'obtenir. Précisez tout ce que vous voulez que l'expert-conseil livre ou produise. Reportez-vous à l'annexe C du guide « Présentation d'une demande de financement » pour connaître la liste des exigences minimales à inclure dans votre proposition.

Élaborez un plan d'action précis et un calendrier. Décrivez les coûts et ce que vous souhaitez que l'expert-conseil accomplisse, et précisez les dates de début et de fin. Ces éléments doivent figurer dans la proposition.

Indiquez qui exécutera le travail. Demandez à l'expert-conseil d'indiquer qui travaillera avec lui et qui exécutera le travail, notamment ses associés, d'autres entreprises ou d'autres experts-conseils.

Précisez à qui appartient le travail effectué. Précisez à qui appartient ce que produit l'expert-conseil, le niveau de confidentialité attendu et la manière dont les renseignements doivent être diffusés, le cas échéant.

Précisez les exigences en matière de production de rapport. Précisez quand, comment et où les rapports vous seront remis. Vous pourriez demander que l'expert-conseil vous présente des rapports provisoires ainsi qu'un rapport final.

Précisez les modalités de paiement. L'expert-conseil peut être payé à forfait ou selon un taux horaire. Il peut demander un dépôt initial et des paiements progressifs. Assurez-vous que les tâches de l'expert-conseil sont achevées et que les factures sont payées selon les modalités du contrat. Il est important que l'expert-conseil soit payé en temps opportun, mais assurez-vous de ne pas payer la totalité de ses honoraires avant que le travail soit terminé.

Prévoyez des dispositions contractuelles en cas d'inexécution ou de circonstances imprévues. Précisez dans le contrat en quoi consisterait l'inexécution et les conséquences éventuelles. Il est important que vous vous réserviez le droit de résilier le contrat advenant une inexécution ou des circonstances imprévues.

Quand faut-il conclure un contrat? Évitez de conclure un contrat qui vous lie avant que votre demande soit approuvée. Les ententes que vous prenez avec l'expert-conseil devraient être conditionnelles à l'approbation de votre demande.

Déterminer le coût des services fournis par l'expert-conseil

Négociez le prix. Le coût est un facteur important dans le choix d'un expert-conseil. Le prix proposé par l'expert-conseil peut être négociable. Dans la mesure du possible, examinez des propositions de prix de plus d'un expert-conseil. Demandez que toutes les factures et les propositions de prix soient détaillées afin d'en faciliter l'identification et le suivi. Veuillez noter que les experts-conseils ne devraient **pas** exiger d'être payés avant que vous ayez conclu un contrat avec eux (p. ex. vous facturer le temps lié à la préparation de leur proposition et aux réunions visant à vous communiquer leurs idées).

Paiements provisoires. Des paiements provisoires peuvent être effectués après réception et approbation de l'étude de faisabilité par AAC. L'expert-conseil devrait vous présenter un calendrier de paiement. Les paiements effectués au cours de l'exécution des travaux sont des paiements provisoires. Si l'expert-conseil a prévu des paiements provisoires dans sa proposition, vous devriez prendre des dispositions pour faire face à ces paiements. Il peut y avoir des interruptions dans le déroulement des travaux (c.-à-d. lorsqu'une décision doit être prise avant de poursuivre ou qu'il faut verser un paiement pour l'embauche d'experts-conseils de l'extérieur). N'oubliez pas que vous devez prévoir un certain délai pour obtenir un remboursement, que les liquidités peuvent poser problème et que les paiements provisoires ou progressifs sont chose courante; les paiements progressifs doivent cependant être précisés dans le contrat initial.

Paiement final. Assurez-vous que le travail est finalisé comme le prévoit le contrat et qu'il est approuvé par AAC avant de verser le paiement final. Il peut être difficile d'amener un entrepreneur à terminer les travaux prévus dans le contrat une fois qu'il a été entièrement payé.

Autres points à considérer

Voici quelques autres points à considérer lors de la sélection et de l'embauche d'un expert-conseil.

L'expert-conseil possède-t-il une police d'assurance couvrant ses erreurs et omissions? Cette police d'assurance vous protège, vous et l'expert-conseil. Si ce dernier tient à ses clients et à son entreprise, une assurance erreurs et omissions est fortement recommandée. L'expert-conseil devrait préciser à quel endroit cette assurance est détenue et en fournir la preuve.

L'expert-conseil possède-t-il une assurance responsabilité commerciale? Cette assurance vous protège, vous et l'expert-conseil, au cas où l'expert-conseil causerait des dégâts matériels à votre entreprise. L'expert-conseil devrait préciser à quel endroit cette assurance est détenue et en fournir la preuve.

Continuez à coordonner le projet. Même si vous avez embauché un expert-conseil, vous demeurez responsable du projet.

Conflit d'intérêts

Un expert-conseil peut se trouver en situation de conflit d'intérêts si l'on peut raisonnablement conclure que le poste qu'il occupe dans une entreprise ou que ses intérêts personnels pourraient indûment influencer son jugement dans l'exercice de ses fonctions. Des situations types susceptibles de provoquer des conflits d'intérêts peuvent survenir lorsqu'un expert-conseil fournit services et conseils au producteur et qu'il :

- travaille pour un organisme qui peut bénéficier d'avantages financiers ou d'autres avantages de la vente d'intrants, de produits, de biens ou de services agricoles;
- détient un intérêt financier réel ou éventuel dans votre entreprise;
- a un lien familial avec vous (p. ex., père, fille, frère ou belle-soeur);
- est un de vos concurrents directs;
- a eu par le passé, détient actuellement ou pourrait détenir un intérêt potentiel relativement à l'utilisation des résultats des analyses de votre entreprise ou de votre propriété intellectuelle;
- est actuellement à l'emploi d'AAC ou du ministère provincial de l'Agriculture.

Quelques exemples :

- Dans l'accomplissement du travail décrit, l'expert-conseil ne doit pas avoir d'autres intérêts professionnels pouvant provoquer un conflit d'intérêts réel ou apparent. Par exemple : dans le cadre de son travail professionnel d'expert-conseil ou d'un emploi dans un autre organisme, tel un fournisseur de produits d'alimentation du bétail ou une institution financière, l'expert-conseil fournit des services-conseils à un client du PAEAR qui pourraient faire augmenter les ventes ou les prêts touchant les produits de son employeur.

- Il doit y avoir une relation sans lien de dépendance entre l'expert-conseil et le demandeur. Par exemple, il serait inopportun de la part de l'expert-conseil en finances de détenir un intérêt financier (comme actionnaire) ou d'occuper un poste d'autorité ou d'influence (à titre de directeur ou d'administrateur) ou d'avoir un lien familial dans l'entreprise du demandeur.
- L'expert-conseil ne doit pas être un concurrent direct du producteur. Par exemple : un concurrent pourrait tirer profit de toute information confidentielle ou privilégiée fournie par le demandeur au bénéfice spécifique de sa propre entreprise concurrente.
- L'expert-conseil ne doit pas être membre ou employé d'un organisme qui approuve la demande ou fournit des fonds pour ce programme.

Vous trouverez ci-après la Déclaration relative aux conflits d'intérêts.

La Déclaration relative aux conflits d'intérêts doit être signée par l'expert-conseil et présentée avec la demande.

AAC se réserve le droit de vérifier toute information concernant la relation entre l'expert-conseil et le demandeur, et le Ministère a le droit de rejeter une demande en raison de quelque conflit d'intérêts que ce soit.

Si vous apprenez que votre expert-conseil se trouve en situation de conflit d'intérêts alors qu'il vous fournit des services, vous devez en informer le gestionnaire régional d'AAC (vous trouverez les coordonnées du gestionnaire régional pour votre province à l'annexe D).

Sources

1. Hofstrand, Don. *Considerations When Selecting A Consultant*, Agricultural Marketing Resource Center, Iowa State University, File C5-400, février 2003.
2. Sewell, Marilyn. Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de l'Ontario. *Comment choisir un expert-conseil*, numéro de commande 98-053, juillet 1998.
3. Dyck, Dean. Alberta Agriculture, Food and Rural Development. *Choosing a Consultant ... An Investment in Your Agricultural Business*.

DÉCLARATION RELATIVE AUX CONFLITS D'INTÉRÊTS

La présente déclaration doit être signée par vous, le(s) demandeur(s) et l'expert-conseil et présentée avec votre demande au titre du Programme d'aide en matière d'évaluation des abattoirs de ruminants (PAEAR). Ces lignes directrices s'appliquent aux experts-conseils et à leurs sous-traitants.

J'ai lu les lignes directrices sur les conflits d'intérêts à l'intention des experts-conseils, y compris la liste des situations types de conflits d'intérêts à l'annexe B des « Directives pour faire une demande de financement ». J'ai examiné avec soin ma situation personnelle à la lumière de ces illustrations (cochez la case appropriée) et :

- à ma connaissance, je ne me trouve dans aucune situation de conflit d'intérêts et je n'ai pris aucune mesure qui pourrait avoir l'apparence d'un conflit d'intérêts relativement à mes fonctions d'expert-conseil.
- il semble que je me trouve dans une situation de conflit d'intérêts ou que j'aie pris des mesures qui pourraient avoir l'apparence d'un conflit d'intérêts possible relativement aux fonctions que je devrai remplir à titre d'expert-conseil. Vous trouverez ci-après des détails relatifs à chacune de ces situations ou de ces mesures (joindre une page séparée au besoin):

Je conviens d'informer immédiatement le gestionnaire régional du bureau des SCEAC, s'il survient, à quelque moment que ce soit, toute autre situation ou mesure qui pourrait avoir l'apparence d'un conflit d'intérêts par rapport à mes fonctions d'expert-conseil.

L'information obtenue par les experts-conseils en ce qui a trait aux SCEAC ne pourra en aucune circonstance être utilisée ou divulguée dans le cadre d'une autre activité. Les renseignements personnels fournis par le producteur seront colligés, utilisés, divulgués, protégés et retenus conformément aux lois fédérales et provinciales sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels.

Je conviens également d'être lié par les dispositions des lignes directrices sur les conflits d'intérêts qui font partie de la présente déclaration.

Signature (l'expert conseil) _____ Date _____

Nom (en caractères d'imprimerie) _____

Adresse d'affaires _____

N° de téléphone _____ N° de télécopieur _____

Signature des demandeurs:

Nom du demandeur (en lettres moulées) Signature du demandeur Date

Nom du demandeur (en lettres moulées) Signature du demandeur Date

Nom du demandeur (en lettres moulées) Signature du demandeur Date

Annexe C

Éléments des plans du PAEAR

Quiconque désire se prévaloir du Programme d'aide en matière d'évaluation des abattoirs de ruminants (PAEAR) doit présenter, en plus de sa demande, une proposition préparée par l'expert-conseil qui répond à certaines exigences, listées ci-après, des études de faisabilité et des plans d'affaires.

Veuillez faire part des exigences suivantes à votre expert-conseil avant que celui-ci ne rédige la proposition.

Exigences d'une proposition

La proposition constitue une offre de services de la part de l'expert-conseil. C'est pourquoi il est important d'indiquer clairement les responsabilités de chaque partie.

Bien qu'il existe de nombreux points à considérer lors de la préparation et de l'acceptation d'une proposition, votre proposition doit renfermer les renseignements suivants pour qu'AAC la juge admissible à un financement.

- Il faut préciser la façon dont l'expert-conseil abordera les différents éléments de l'étude de faisabilité, du plan d'affaires ou du plan de coordination;
- À la proposition, l'expert-conseil doit annexer son curriculum vitæ, une attestation professionnelle, une preuve qu'il a suivi un cours portant sur la déontologie et le professionnalisme (*un cours interactif intitulé « Professionnalisme et éthique » est offert en ligne par l'intermédiaire de l'Institut agricole du Canada, sur le site http://www.aic.ca/learning/index_f.cfm*), et des références de clients antérieurs;
- La proposition doit aussi comprendre la Déclaration relative aux conflits d'intérêts signée par l'expert-conseil;
- Elle doit indiquer les dates de commencement et d'achèvement du projet (veuillez communiquer avec un agent de programme au cas où la réalisation de l'étude de faisabilité prendrait plus de 180 jours);
- La proposition doit aussi comprendre une ventilation des coûts, y compris le taux quotidien des honoraires, ainsi qu'un calendrier des paiements.

Qu'est-ce qu'une étude de faisabilité?

Il peut être risqué de mettre sur pied une nouvelle entreprise ou d'en agrandir une déjà existante. Le risque ou l'incertitude peuvent être liés à des facteurs comme un potentiel de marché incertain ou des coûts de fabrication élevés. L'étude de faisabilité est un outil utile pour déterminer et évaluer ces facteurs et en réduire les risques. Ce document représente un processus officiel qui déterminera si un projet particulier peut engendrer un profit et est sain financièrement. Il vous aidera à décider s'il faut aller de l'avant, modifier ou laisser tomber un projet ou un plan d'action particulier.

L'étude de faisabilité pour une entreprise est différente d'un plan d'affaires. Même si la plupart des renseignements de l'étude sont utilisés dans le plan d'affaires, la principale différence tient au fait que l'étude de faisabilité sert à trouver et à analyser tous les choix possibles avant de décider quelles mesures devraient être mises en application. Le plan d'affaires résume le plan d'action une fois la décision prise. Les deux documents sont importants pour les investisseurs potentiels et vos institutions prêteuses.

L'étude de faisabilité est un document qui recommandera soit d'aller de l'avant ou de rejeter le projet proposé. Selon le projet, l'étude de faisabilité peut porter sur l'étude de marché, l'analyse technique et opérationnelle ou une combinaison des deux. L'accent sera mis sur les facteurs les plus susceptibles de mettre le projet en péril. Toutes les études de faisabilité doivent inclure des analyses de la rentabilité et du seuil de rentabilité, des flux de trésorerie de même qu'une évaluation des besoins en capital. Les exigences documentaires de chacun des éléments dépendront de l'importance de l'élément en question dans la faisabilité du projet.

Si l'on décide d'aller de l'avant, les éléments de l'étude de faisabilité seront alors intégrés au plan d'affaires de l'entreprise.

Éléments d'une étude de faisabilité

Les éléments à inclure dans une étude de faisabilité et dans le plan d'affaires subséquent d'un projet jugé réalisable sont décrites ci-après. Vous voudrez peut-être ajouter d'autres chapitres à votre étude de faisabilité. Toutefois, **les rubriques des chapitres énumérés ci-après constituent des éléments obligatoires dont vous devez tenir compte.**

Rubrique de chapitre (Vous devez inclure chaque rubrique dans votre étude.)	Étendue de l'étude (contenu type; vous pouvez réduire ou bonifier le contenu du chapitre suivant la situation)
1. Résumé	<ul style="list-style-type: none"> • Préparez un résumé du projet proposé. • Donnez les raisons justifiant la réalisation d'une étude de faisabilité. • Expliquez l'objectif de l'étude. • Fournissez une analyse de rentabilité. • Dressez une liste des considérations importantes. • Présentez des recommandations finales.
2. Description du projet proposé	<ul style="list-style-type: none"> • Donnez les détails du projet proposé, ses objectifs à court et long termes et les retombées économiques prévues. • Énoncez clairement ce que la ferme ou l'entreprise agricole désire faire et pourquoi. • Expliquez l'objectif de l'étude (marché ou aspects opérationnels ou les deux).

3. Étude de marché et de la demande	<ul style="list-style-type: none"> • Donnez des estimations détaillées de la taille et du potentiel du marché. • Identifiez les principaux clients et le marché cible. • Fournissez une évaluation de la concurrence. • Joignez les perspectives à court et long termes pour le marché actuel. • Décrivez les tendances du marché. • Déterminez comment vos produits satisferont aux besoins du marché. • Expliquez les considérations liées à la distance par rapport au marché et au transport (au besoin). • Expliquez les méthodes de promotion et de distribution.
4. Analyse technique et de la production	<ul style="list-style-type: none"> • Analysez tous les facteurs intervenant dans le traitement du produit jusqu'au moment où il quitte la ferme ou n'est plus sous le contrôle du propriétaire de l'entreprise (ces facteurs comprennent la disponibilité des intrants, l'assurance d'approvisionnements futurs, les installations de base requises [terrain, équipement, besoins et capacité d'entreposage, bâtiments], une main-d'œuvre disponible suffisante et les contraintes juridiques imposées à l'entreprise). • Déterminez les exigences environnementales et réglementaires et les risques qui y sont associés. • Évaluez le risque, y compris les considérations d'assurance.
5. Analyse de rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborez des hypothèses à partir de l'étude de marché et de la demande de même que de l'analyse technique et de la production, y compris l'admissibilité à des crédits d'impôt (les hypothèses comprennent les prévisions de ventes et de prix de même que les coûts de fonctionnement selon des scénarios de coûts fixes et variables). • Élaborez des états des résultats pro forma et des bilans pour évaluer le potentiel de croissance futur et le rendement financier (les projections de revenu doivent couvrir une période de un à cinq ans). • Analysez les forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM), plus particulièrement les conséquences des changements économiques, sociaux, technologiques, environnementaux, stratégiques ou réglementaires.
6. Analyse de coût et du point mort	<ul style="list-style-type: none"> • Analysez les coûts fixes (p. ex., loyer, intérêts, assurance) et les coûts variables (p. ex., main-d'œuvre directe, engrais, essence). • Donnez une estimation du point mort du projet (déterminez les ventes nécessaires par jour, par mois ou par année pour assurer la rentabilité). • Calculez les niveaux de production aux fins du point mort de même que de la marge sur coûts variables (c.-à-d., le prix de vente moins les coûts variables).
7. Projection des flux de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> • Comparez les projections des flux de trésorerie aux fonds disponibles. • Analysez les besoins en matière de trésorerie.
8. Besoins en capital	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminez l'origine du capital, notamment la dette à long terme et la ligne de crédit commerciale, les fonds propres (cette partie met l'accent sur le capital requis, les conditions et les exigences de financement, les cautions disponibles de même que les stratégies de remboursement et de sortie envisagées si les projections du plan ne se réalisent pas).

9. Analyse de la gestion et des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiez les propriétaires et les gestionnaires proposés et leurs rôles. • Évaluez leur capacité et leur expérience de gestion. • Fournissez des renseignements sur les spécialistes collaborant avec l'entreprise. • Évaluez les contraintes et les considérations liées au marché du travail.
10. Analyse de la mise de fonds	<ul style="list-style-type: none"> • Fournissez une évaluation des risques dans les prévisions de ventes et de coûts et, par conséquent, des bénéfices futurs. • Évaluez les bénéfices futurs comparativement à l'investissement en capital nécessaire (c'est-à-dire le projet est-il économiquement rentable?).
11. Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> • Prenez en compte tous les renseignements et les options pour déterminer la faisabilité du projet. • Fournissez les justifications validant la recommandation d'élaborer un plan d'affaires détaillé pour le projet proposé.

Éléments d'un plan d'affaires

Une fois que vous avez décidé d'aller de l'avant avec votre projet, il faut élaborer un plan d'affaires. Le plan d'affaires est une carte routière qui indique les activités de l'entreprise et permet d'en mesurer le progrès au fil du temps. Le contenu de ce plan puisera en grande partie dans les renseignements que vous avez utilisés pour l'étude de faisabilité. Le plan documentera les objectifs de l'entreprise pour les trois à cinq prochaines années et les moyens que vous prévoyez prendre pour les atteindre.

Les rubriques de chapitre indiquées ci-après constituent les éléments types abordés dans un plan d'affaires élaboré aux fins du PAEAR. La colonne adjacente donne des exemples de ce qui pourrait être inclus dans chaque chapitre. Cependant, l'étendue de l'analyse peut varier selon le type d'entreprise et ses aspects particuliers. On s'attend à ce que les exigences documentaires de chaque chapitre du plan varient selon son importance dans la mise en œuvre du plan.

Lorsque des rubriques ne s'appliquent pas à une exploitation, assurez-vous quand même de les inclure, avec une brève explication indiquant pourquoi le chapitre ne s'applique pas. Il vous est loisible d'inclure des chapitres supplémentaires dans votre plan d'affaires. Toutefois, **les rubriques des chapitres indiqués ci-après constituent des éléments obligatoires dont vous devez tenir compte.**

Rubrique de chapitre (Vous devez inclure chaque rubrique dans votre plan.)	Étendue de l'analyse (contenu type; vous pouvez réduire ou bonifier le contenu du chapitre suivant la situation)
1. Aperçu de l'entreprise	

Page couverture	<ul style="list-style-type: none"> • Fournissez le nom, l'adresse et les numéros de téléphone et de télécopieur de l'entreprise ou du client. • Expliquez le calendrier du plan d'affaires et indiquez la date de préparation. • Fournissez la liste des personnes-ressources clés, y compris l'expert-conseil qui a préparé le plan.
Table des matières	<ul style="list-style-type: none"> • Énumérez les chapitres du plan.
Résumé	<ul style="list-style-type: none"> • Fournissez un résumé d'une ou deux pages décrivant l'intégralité du plan et mettant en évidence les points marquants. • Présentez des renseignements sur l'objet de l'entreprise, le marché, les avantages concurrentiels, les points saillants financiers, les forces de la gestion et l'objet du plan.
Objet du plan	<ul style="list-style-type: none"> • Donnez un aperçu des raisons motivant la préparation du plan – (p. ex., obtenir un financement, attirer du capital d'emprunt, entrer sur un nouveau marché, diversifier l'entreprise, démarrer une nouvelle entreprise, étendre une entreprise existante ou aider à la relève).
Description de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Indiquez tous les aspects de l'état actuel et proposé de l'entreprise, y compris son historique et les principales activités qui l'ont marquée. • Fournissez des renseignements sur la structure juridique, le type et la taille de l'entreprise, ainsi que sur toutes les ressources disponibles.
Description de la gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Décrivez l'équipe de gestion, ses compétences et la façon dont les lacunes à ce niveau seront comblées. • Fournissez des renseignements sur les spécialistes au service de l'entreprise.
2. Plan stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminez la vision à long terme de l'entreprise. • Énumérez les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces pour l'entreprise. • Donnez un aperçu de l'entreprise et de son activité (mission). • Indiquez ce que vous désirez que l'entreprise devienne d'ici cinq à dix ans (vision). • Énumérez les étapes pour s'y rendre (stratégies et buts). • Cernez les indicateurs de rendement clés (les objectifs, leur mesure et leur suivi).
3. Analyse de l'industrie et des marchés	<ul style="list-style-type: none"> • Cernez les caractéristiques de l'industrie et des marchés. • Décrivez l'industrie et son historique, sa taille et les principaux intervenants. • Décrivez les tendances à long terme et à court terme ainsi que les facteurs saisonniers qui influent sur l'industrie. • Décrivez l'incidence des changements économiques, sociaux, technologiques et politiques et de tout autre facteur important qui est susceptible d'influer sur l'entreprise au sein de l'industrie. • Décrivez les questions liées à la salubrité, à la qualité et à la traçabilité des aliments et à la réglementation connexe. • Cernez les besoins non satisfaits de la clientèle et les ventes potentielles. • Cernez les facteurs critiques de succès de l'industrie.
4. Commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquez comment vous prévoyez commercialiser votre production, compte tenu des cinq facteurs suivants : produits,

	<p>place, prix, publicité et gens.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fournissez des renseignements sur le marché visé, notamment les possibilités de marchés établis et potentiels ou les créneaux, les caractéristiques et données démographiques de la clientèle, la segmentation de la clientèle, la performance des marchés, les tendances de croissance, les facteurs qui influent sur les décisions d'achat et la région géographique visée. • Décrivez la concurrence, y compris le nombre de concurrents, leurs forces et faiblesses, leurs coûts et prix, la réaction potentielle des concurrents à un nouvel intervenant sur le marché, le potentiel de produits de remplacement et les obstacles à l'entrée sur les marchés. • Décrivez le produit ou le service offert, ses caractéristiques principales, les avantages clés du produit, les facteurs de différenciation, la qualité, la durée d'entreposage, les modalités de vente, les contrats, les alliances potentielles, les politiques de service et les garanties. • Décrivez le mode de distribution du produit – marketing direct, grossiste, site Web, représentant commercial, etc. • Fournissez des renseignements sur l'emballage, l'étiquetage, l'entreposage, les contrôles, les stocks, les garanties de livraison et la politique de retour. • Décrivez la stratégie de publicité et de promotion à l'appui des objectifs de vente et de profit, les coûts-avantages de la stratégie, notamment l'essai du produit et du service, la publicité, la façon dont la publicité sera produite pour l'entreprise, et le budget de promotion. • Décrivez la façon dont le prix du produit ou du service est établi; les garanties, les remises et rabais, la marge de profit et le seuil de rentabilité. • Énumérez les permis et licences nécessaires. • Expliquez à quel point votre produit est prêt à l'exportation (le cas échéant).
<p>5. Activités</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Décrivez la capacité de production de l'entreprise : pour les fermes, cela inclut les bâtiments, la machinerie, le bétail et les terres; pour une entreprise de produits à valeur ajoutée; décrivez l'usine et sa capacité. • Décrivez les systèmes types de normalisation en matière de qualité, comme HACCP et ISO. • Décrivez la façon dont les activités quotidiennes seront gérées, y compris les contrats de production et de fourniture, les stocks, les mesures de contrôle de la qualité, les types de production, la distribution et la réglementation.
<p>6. Ressources humaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Décrivez le personnel nécessaire pour exploiter l'entreprise, ses compétences, sa disponibilité et tous les programmes de formation nécessaires ou déjà en place. • Décrivez tous les problèmes de ressources humaines auxquels fait face l'entreprise et la façon dont ils seront abordés. • Résumez les stratégies utilisées pour attirer, retenir et rémunérer le personnel.
<p>7. Finances</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cerner les besoins et les projections d'ordre financier pour la mise en œuvre du plan.

	<ul style="list-style-type: none"> • Décrivez les hypothèses de revenus sur lesquelles repose le plan financier, y compris les quantités vendues, le prix, le coût des biens vendus, les frais d'exploitation, les traitements et salaires, les taux d'intérêt, l'amortissement, l'impôt sur le revenu et les coûts de la réglementation. • Fournissez les bilans passés, présents et futurs (horizon de trois à cinq ans), l'état des revenus, l'origine et l'application des fonds et l'analyse des ratios. • Fournissez un état des flux de trésorerie, une analyse de rentabilité et un plan des dépenses, y compris, au besoin, les coûts de démarrage. • Présentez un calendrier de financement, notamment l'origine du capital (famille ou de l'extérieur), les sommes, les dates, le type et les modalités. • Présentez une stratégie de sortie à l'égard des capitaux propres. • Présentez le scénario le plus probable et une analyse de sensibilité.
<p>8. Environnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Décrivez les enjeux environnementaux, la façon de les aborder et les coûts que cela occasionne. • Décrivez les approbations environnementales dont l'entreprise a besoin et spécifiez à quel moment elles seront obtenues. • Décrivez les stratégies en place, comme l'assurance et les plans en cas de catastrophe afin de prévenir toute catastrophe environnementale. • Décrivez le soutien de consultants et de la collectivité pour l'entreprise et le choix de son emplacement.
<p>9. Gestion des risques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cernez le risque inhérent à l'entreprise et décrivez les plans de gestion du risque. • Décrivez tous les facteurs de risque (p. ex., réglementation, juridique, environnemental, politique) et la façon dont ces risques seront atténués. • Indiquez toute répercussion fiscale (p. ex. changement de catégorie : passage de la taxe municipale sur les propriétés agricoles à la taxe sur les propriétés commerciales). • Préparez une évaluation des risques, notamment les considérations d'assurance. • Abordez la question du risque lié à la production, au marketing, à l'exportation, aux fournisseurs, aux aspects juridiques et environnementaux, aux ressources humaines (décès ou invalidité) et aux finances, de même que l'incidence possible de la politique gouvernementale. • Décrivez la tolérance et l'aversion des gestionnaires au risque. • Décrivez les plans en cas d'imprévu et de catastrophe, le cas échéant.

<p>10. Plan d'action</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquez les objectifs et calendriers de mise en œuvre du plan. • Décrivez les échéances, indiquez les responsables et les mesures qui seront prises pour respecter ces échéances. • Précisez les objectifs de rendement clés et assurez un processus de suivi. S'il y a des travaux de construction, décrivez les dates critiques et les plans d'impartition. • Au besoin, précisez la responsabilité des plans d'action en matière de production, de finances, de ressources humaines et de stratégie. • Décrivez la responsabilité de la coordination du plan et de la production opportune de rapports.
<p>11. Documents à l'appui</p>	<p>Joignez des documents à l'appui du plan d'affaires, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • modalités de propriété • organigramme • description des emplois et curriculum vitae du personnel clé • valeur nette des personnes, rapports de crédit et références • tableaux et graphiques • contrats et baux • rapports et permis environnementaux • contrats de production et spécification des produits • liste détaillée des biens • évaluations des biens et polices d'assurance • étude de faisabilité et recherches particulières • lettres d'intention

Annexe D : Personnes-ressources des bureaux régionaux

Colombie-Britannique, Yukon, Alberta, et Territoires du Nord-Ouest

Gestionnaire régional
Services canadiens du renouveau en agriculture
Agriculture et Agroalimentaire Canada
Bureau 810
10123-99th Street
Edmonton (Alberta) T5J 3H1

Tél. : (780) 495-3212 / Sans frais : 1 866 452-5558
Télééc. : (780) 495-3971

Saskatchewan et Manitoba

Dean Vey, Gestionnaire régional
Services canadiens du renouveau en agriculture
Agriculture et Agroalimentaire Canada
1800, rue Hamilton, pièce 401
Regina (Saskatchewan) S4P 4K7

Tél. : (306) 780-5594 / Sans frais : 1 866 452-5558
Télééc. : (306) 780-7353

Ontario et Nunavut

Gestionnaire régional
Services canadiens du renouveau en agriculture
Agriculture et Agroalimentaire Canada
174 Stone Road West
Guelph (Ontario) N1G 4T1

Tél. : (519) 763-8135 / Sans frais : 1 866 452-5558
Télééc. : (519) 836-3213

Québec

Roger Dionne, Gestionnaire régional
Services canadiens du renouveau en agriculture
Agriculture et Agroalimentaire Canada
Gare Maritime Champlain
901, rue Cap-Diamant, bureau 350-4
Québec (Québec) G1K 4K1

Tél. : (418) 648-3768 / Sans frais : 1 866 452-5558
Télééc. : (418) 648-7342

Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse, Île-du-Prince-Édouard, Terre-Neuve-et-Labrador

Caroline St-Pierre, Gestionnaire régional
Services canadiens du renouveau en agriculture
Agriculture et Agroalimentaire Canada
C.P. 57000
Centre de recherche
850 Lincoln Road
Fredericton (Nouveau-Brunswick) E3B 6C2

Tél. : (506) 452-4098 / Sans frais : 1 866 452-5558
Télééc. : (506) 452-4975