



Guide de préparation de plans d'entreprise

Un outil essentiel pour les entreprises agricoles

Accord Canada–Terre-Neuve-et-Labrador
de mise en œuvre du Cadre stratégique pour l'agriculture



Gouvernement de
Terre-Neuve-et-Labrador
Ministère des Ressources forestières
et de l'Agroalimentaire



Agriculture et
Agroalimentaire Canada

Agriculture and
Agri-Food Canada

Canada 

Plans d'entreprise

Un plan d'entreprise constitue un outil essentiel, qu'il s'agisse, pour l'entreprise agricole, de prendre de l'expansion ou de se lancer dans une nouvelle voie. Les entreprises dressent ainsi des plans à des fins internes et externes.

À l'interne, le plan d'entreprise donne des précisions sur la façon d'atteindre les buts et les objectifs. Il précise les possibilités et les risques et permet une évaluation éclairée de l'entreprise au fil des ans.

À l'externe, le plan d'entreprise est couramment requis par les établissements financiers, les partenaires, les investisseurs et d'autres intéressés.

Le plan explique en détail vos objectifs, les moyens utilisés pour les atteindre et comment les intérêts en jeu seront protégés. Rien ne peut remplacer un plan d'entreprise exhaustif et bien conçu, et tous les gestionnaires d'entreprise agricole devraient consacrer le temps nécessaire à son élaboration et à sa mise à jour régulière.

Les plans d'entreprise varient selon le type, la taille et les visées de l'exploitation agricole. L'information fournie pour leur préparation vous aidera à dresser un plan exhaustif adapté à votre exploitation. Les points mentionnés dans le guide ne s'appliquent pas tous à chaque entreprise agricole. Le guide vous servira d'outil de remue-méninges et vous permettra d'extirper l'information essentielle pour la production d'un plan d'entreprise exhaustif.

Pourquoi faut-il dresser un plan d'entreprise?

Un plan d'entreprise sert :

- ▶ de guide pour la planification de la commercialisation, de la production, des finances et des ressources humaines;
- ▶ de preuve de la compétence en gestion et de la crédibilité de l'entreprise et du gestionnaire;
- ▶ de guide de gestion de l'exploitation agricole;
- ▶ d'outil de communication pour le propriétaire, les investisseurs et les employés de l'entreprise agricole;
- ▶ de présentation de l'ensemble des coûts sous forme d'information pratique;
- ▶ d'aide à la planification successorale;
- ▶ d'outil d'évaluation des forces, des lacunes et des possibilités de l'exploitation agricole, ainsi que des risques qui y sont associés;
- ▶ de document étayé à soumettre aux établissements financiers et aux organismes gouvernementaux pour obtenir une aide financière.

Éléments du plan d'entreprise

- ▶ Aperçu de l'entreprise
- ▶ Plan de commercialisation
- ▶ Plan de gestion des ressources humaines
- ▶ Plan de production
- ▶ Plan de gérance environnementale
- ▶ Plan de gestion financière
- ▶ Objectifs
- ▶ Prochaines étapes
- ▶ Documents à l'appui

Aperçu de l'entreprise

Page de titre

Indiquez le nom de l'entreprise agricole et/ou du client, l'information sur la personne-ressource, la période couverte par le plan d'entreprise, la date de préparation du plan et le nom de l'auteur.

Table des matières

Indiquez les principales rubriques et les sous-titres du plan d'entreprise, ainsi que les numéros des pages correspondantes pour faciliter la lecture et la consultation du plan.

Sommaire

Il faut soumettre un sommaire d'une à deux pages soulignant les points les plus importants du plan d'entreprise, notamment la raison d'être de l'entreprise, le marché, les avantages uniques, les principaux aspects financiers, les points forts de la gestion et le but du plan. Le sommaire sera préparé en dernier et lu en premier.

Description de l'entreprise

Présentez un historique et les principaux événements ayant entraîné la création de l'entreprise agricole. Soulignez les points forts de l'entreprise, ses lacunes, ses possibilités et les risques qui y sont associés. Décrivez la situation actuelle de l'exploitation et ses activités (énoncé de mission). Indiquez les objectifs à atteindre d'ici cinq à dix ans (vision) et précisez les étapes à franchir pour y arriver (stratégies et objectifs). Donnez des précisions sur l'équipe de gestion, ainsi que sur les titres et qualités de ses membres et des professionnels auxquels l'équipe fait appel.

Structure de l'entreprise

Fournissez des renseignements sur la structure légale (p. ex. propriétaire unique, partenariat ou société). Décrivez aussi la structure de gestion et précisez le nom des principaux intervenants, le type et la taille de l'exploitation, ainsi que les ressources physiques disponibles.

Plan de commercialisation

Analyse de l'industrie et du marché

Veillez décrire le secteur agricole, son évolution, la taille de l'exploitation, les produits et les principales sphères avec lesquelles vous faites affaire. Décrivez aussi les tendances à long et à court terme et les facteurs saisonniers influant sur l'industrie. Soulignez l'impact des changements socio-économiques, technologiques et politiques, ainsi que celui d'autres facteurs d'importance pour la conjoncture sectorielle. Abordez les enjeux liés à la salubrité, à la qualité et à la traçabilité des aliments, ainsi qu'à la réglementation connexe. Cernez les besoins des clients qui ne sont pas comblés et les possibilités de vente. Précisez les facteurs critiques de réussite de l'industrie.

Produits et services

Décrivez les produits et services offerts, leurs atouts commerciaux, les facteurs qui les différencient, ainsi que les politiques de service aux consommateurs et les garanties.

Groupes cibles

Donnez des précisions sur les groupes cibles sur le marché, notamment sur les caractéristiques des consommateurs, la segmentation de la clientèle, les facteurs influant sur les décisions d'achat, les exigences des consommateurs et l'étendue géographique du marché.

Tendances

Décrivez les tendances observées par le passé et actuellement dans l'industrie et leur incidence sur l'exploitation.

Établissement des prix

Analysez et déterminez les prix des produits ou des services et décrivez comment ils sont établis. Précisez la marge sur les coûts, le prix de vente au seuil de rentabilité, les coûts calculés et les marges de profit. Analysez l'information sur les prix fixés par les concurrents.

Ventes

Veillez indiquer le volume des ventes annuelles antérieur, actuel et prévu. Analysez les objectifs de vente, les nouveaux marchés et la croissance prévue de la part du marché et des ventes.

Concurrence

Décrivez la concurrence en indiquant notamment le nombre de concurrents, leurs forces et leurs faiblesses, la capacité de réaction des concurrents à l'égard des nouveaux marchés, les possibilités de substitution et les obstacles liés à l'accès au marché.

Promotion et publicité

Décrivez la stratégie de promotion et de publicité, y compris les techniques publicitaires et de sensibilisation à l'entreprise. Veillez inclure le budget affecté à ce volet.

Distribution

Indiquez le mode de distribution du produit (vente directe sur le marché, vente de gros, site Web, représentant commercial). Veillez fournir des précisions sur l'emballage, l'étiquetage, l'entreposage, les garanties de livraison et la politique de retour des produits.

Aspects politiques et juridiques de la mise en marché

Abordez ici les règles commerciales et tarifaires, les répercussions politiques du commerce international et les lois provinciales ou fédérales qui influent sur le commerce.

Plan de production

Terres, bâtiments et installations

Décrivez la capacité de production de l'exploitation agricole, notamment les terres, les bâtiments et les bestiaux appartenant à l'entreprise ou utilisés par elle. Pour les activités à valeur ajoutée, décrivez l'établissement et sa capacité.

Équipement

Décrivez l'équipement, les véhicules et les machines utilisés à l'exploitation.

Opérations

Indiquez comment sont gérées les activités quotidiennes (contrats de production et ententes avec les fournisseurs, inventaires, contrôles de la qualité, objectifs de production, distribution et environnement réglementaire). Identifiez les personnes qui jouent un rôle de premier plan au niveau de la production.

Matériel et fournitures

Donnez des précisions sur le matériel et les fournitures utilisés à l'exploitation.

Stratégies de production

Fournissez des précisions sur vos méthodes de production, vos produits, la période de production et celle de mise en marché.

Calendrier de construction et/ou de production

Si vous prévoyez une expansion de votre entreprise ou une diversification de vos activités, veuillez fournir un calendrier de production et de construction des nouvelles installations.

Aspects politiques et juridiques de la production

Veillez fournir tous les certificats requis concernant le zonage, les politiques environnementales, les lois régissant les produits et les exigences en matière d'inspection. Discutez de la réglementation du contrôle de la qualité.

Plan de gestion des ressources humaines

Organigramme

Veillez fournir un organigramme ou un diagramme illustrant la structure de l'entreprise (direction/employés).

Propriétaires et/ou gestionnaires et équipe de gestion

Décrivez l'équipe de gestion en précisant l'expérience, ainsi que les titres et qualités de ses membres. Déterminez comment sera comblé le manque de compétence, le cas échéant. Analysez les objectifs de l'équipe de gestion.

Employés

Indiquez le nombre d'employés requis pour le fonctionnement de l'entreprise. Décrivez les compétences, ainsi que les qualités requises. Décrivez aussi vos méthodes d'embauche.

Rémunération et avantages

Décrivez le mode de rémunération des employés, le montant des dépenses salariales, les avantages, ainsi que les incitatifs et/ou primes.

Objectifs de formation de la main-d'œuvre

Analysez les programmes de formation nécessaires ou déjà offerts à vos employés, aux gestionnaires et à l'équipe de direction.

Description d'emploi

Veillez fournir une description des tâches et des responsabilités.

Objectifs établis

Discutez des objectifs de l'équipe de direction et des employés contribuant aux opérations de l'entreprise.

Défis liés aux ressources humaines

Veillez décrire les défis associés à la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise, ainsi que les solutions envisagées.

Plan de gérance environnementale

Analyse agroenvironnementale

Veillez présenter une copie de votre analyse agroenvironnementale.

Points nécessitant un suivi environnemental

Veillez fournir une liste des points nécessitant un suivi selon le plan de gérance environnementale. Expliquez comment l'entreprise procédera à ce suivi et combien coûteront ces mesures (ressources financières et humaines, etc.).

Certificat de plan agroenvironnemental

Veillez fournir les autorisations environnementales (certificats) requises pour l'entreprise.

Plans en cas de catastrophe

Décrivez les stratégies adoptées (p. ex. assurance et plans en cas de catastrophe) pour prévenir un désastre environnemental.

Plan de gestion financière

État des résultats

Veillez fournir les états financiers les plus récents et les prévisions (trois à cinq ans) des revenus et des dépenses de l'entreprise agricole. Les états des résultats comprendront des données, notamment sur les quantités vendues, les prix, les coûts des marchandises vendues, les dépenses d'exploitation, les salaires, les taux d'intérêt, l'amortissement et l'impôt sur les bénéfices.

Mouvements de trésorerie

Veillez fournir un état des flux de trésorerie antérieurs et actuels. Indiquez quels seront vos besoins de liquidités au cours des trois à cinq prochaines années. Vous pouvez présenter les mouvements de trésorerie chaque mois, chaque trimestre ou chaque année, selon ce qui convient à votre entreprise. Veillez soumettre une analyse du seuil de rentabilité et un plan des dépenses.

Bilans

Veillez fournir les bilans les plus récents et prévus et/ou des états de l'actif net, y compris les actifs agricoles, le passif et les capitaux propres. Vous pouvez aussi soumettre une analyse des ratios (passif : actif, endettement actuel).

Vente ou achat d'immobilisations

Analysez les ventes d'immobilisations, notamment des machines, des terres et/ou des bâtiments qui seront achetés ou vendus durant la période visée dans le plan d'entreprise.

Sommaire sur les emprunts

Veillez soumettre le calendrier de financement, y compris les montants des prêts impayés et des hypothèques, les taux d'intérêt, les calendriers de remboursement et les modalités des contrats d'emprunt et d'hypothèque.

Indicateurs de la performance financière

Veillez fournir une analyse des liquidités, de la solvabilité, de la rentabilité, de la vulnérabilité et de l'efficacité de votre entreprise.

Évaluation des risques

Décrivez l'incidence des replis du marché, des baisses de production, des problèmes de ressources humaines, des enjeux juridiques et environnementaux, des politiques gouvernementales et des risques financiers sur votre exploitation agricole. Décrivez les plans de gestion de ces risques.

Passif éventuel

Analysez le passif potentiel – garanties liées à l'endettement des autres intervenants, poursuites possibles, répercussions sur l'impôt sur le revenu.

Prix antérieurs

Veillez présenter des tableaux ou des graphiques sur les prix des produits et des intrants au cours des dernières années.

Objectifs

À court terme

Établissez les objectifs pour les deux prochaines années de fonctionnement.

À long terme

Établissez les objectifs pour les trois à dix prochaines années.

Contraintes à l'égard des objectifs

Décrivez ce qui pourrait entraver l'atteinte de vos objectifs à court et à long terme. Quels défis devront relever vos employés, vos gestionnaires et votre entreprise pour atteindre les objectifs à court et à long terme.

Objectifs familiaux

(S'il s'agit d'une exploitation agricole familiale)

Comment les objectifs familiaux compléteront-ils ceux de l'entreprise ou entreront-ils en conflit avec ces derniers?

Prochaines étapes

Dates importantes

Précisez les dates d'importance et identifiez qui fera quoi pour les respecter.

Rendements clés

Déterminez les principaux objectifs de rendement et indiquez quel moyen est en place pour en assurer le suivi.

Construction

En cas de construction de nouvelles installations ou de rénovations d'installations existantes, veuillez indiquer les dates critiques et décrire les plans de mise en service.

Responsabilité

Indiquez qui est responsable de la surveillance du plan et de la production opportune des rapports.

Documents à l'appui

- Cartes de la ferme** – propriété, y compris un schéma des bâtiments.
- Certificats de propriété** – évaluations de la propriété, polices d'assurance.
- Photographies** – exploitation agricole, bâtiments, équipement principal.
- États antérieurs** – états financiers des deux à cinq dernières années.
- Annexes** – données ou listes à l'appui des états financiers.
- Documents sur la gestion de l'environnement** – rapports et permis.
- Ententes** – contrats, baux
- Structure de l'entreprise** – ententes concernant la propriété, convention des actionnaires
- Lettres** – lettres d'intention et de soutien.
- Curriculum vitæ (CV) des propriétaires/gestionnaires** – CV des propriétaires et des gestionnaires de la ferme et du personnel de soutien; actif net individuel, rapports de solvabilité et références.

Pour de plus amples renseignements sur la présentation du plan d'entreprise, veuillez communiquer avec votre spécialiste régional en gestion d'entreprise agricole.

Sheila Earle, Région de l'Ouest
Fortis Tower
C.P. 2006
Corner Brook, NL A2H 6J8
Tél. : (709) 637-2679
Courriel : searle@gov.nl.ca

Doug Cudmore, Région centrale
Gander Public Building
C.P. 2222
Gander, NL A1V 2N9
Tél. : (709) 256-1042
Courriel : DCUDMORE@gov.nl.ca

Paul Collins, Région de l'Est
Provincial Agriculture Building
Brookfield Road, C.P. 8700
St. John's, NL A1B 4J6
Tél. : (709) 729-6749
Courriel : PaulCollins@gov.nl.ca

Le présent guide est une adaptation de l'information tirée, d'une part, du document *Farm Business Plans - An Outline for Farm Managers* dont la préparation a été parrainée par le Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole en collaboration avec le ministère de l'Agriculture, des Pêches et des forêts de l'Île-du-Prince-Édouard et, d'autre part, de renseignements fournis par les Services-conseils aux entreprises agricoles canadiennes.