



# ***COMMENT RÉDIGER UN PLAN D'AFFAIRES***

---



Un plan d'affaires est un outil essentiel pour assurer le succès de votre entreprise. Même si son élaboration peut paraître difficile, sachez qu'un plan d'affaires mûrement réfléchi peut vous aider à garder le cap sur vos objectifs et faciliter le processus de financement et de prêt.

Ce guide vous accompagnera pas à pas vers l'élaboration d'un plan d'affaires. Lisez-le et suivez toutes les étapes. Ne tentez pas de le rédiger d'un seul coup – il vous faudra du temps pour bien faire les choses. Pensez à votre public cible, c'est-à-dire qui lira votre plan (nouveau partenaire, prêteur, famille, etc.)?

Vous êtes prêt à commencer l'élaboration de votre plan d'affaires? Pour vous y aider, nous mettons à votre disposition un exemple de plan d'affaires ainsi qu'un modèle de plan d'affaires pour partir du bon pied.

Vous trouverez aussi des ressources pertinentes à chacune des étapes.

# 1. Sommaire

---

Le sommaire est une synthèse du plan d'affaires. Il faut y inclure les principaux points de chaque section qui sont propres à votre situation.

Même si le sommaire est la première section que liront les lecteurs, rédigez-le à la toute fin. Pour le créer, vous pourrez copier-coller le point principal de chaque section.

Répondez aux questions suivantes :

- Qui êtes-vous?
- Comment décririez-vous votre projet et votre entreprise?
- Quelle est l'occasion à saisir?
- Quels sont votre échéancier et vos cibles de revenus?

Pour répondre aux questions suivantes, résumez les réponses (aux questions plus loin dans ce guide) :

- Quels produits vendez-vous actuellement?
- Quel est votre niveau de vente actuel?
- De combien d'argent avez-vous besoin pour votre projet?
- Qui sont vos personnes clés et quelle est leur expérience?
- Aperçu de l'analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM).



## Perfectionnement continu

- ✓ Rédaction de narratifs efficaces
  - ✓ Pourquoi chaque exploitation agricole a besoin d'un énoncé de vision et de mission – et comment en rédiger un
-

## 2. Buts et objectifs

---

Cette section définit le but de votre plan d'affaires, sa raison d'être ainsi que l'incidence qu'il aura sur votre entreprise.

Répondez aux questions suivantes :

- Quelle est la nature de votre projet?
- Quelles sont votre mission, votre vision et vos valeurs?
- Quel est l'objectif que poursuit votre entreprise? Décrivez vos principales stratégies et vos principaux objectifs pour une période allant d'un à trois ans.
- Quelle est l'occasion à saisir?
- Quel est l'échéancier de votre projet et quelles sont vos cibles de revenus?

C'est dans cette section que vous aborderez les objectifs stratégiques et financiers.

**Objectifs stratégiques** – La stratégie d'une entreprise agricole repose sur des connaissances qui permettent de concrétiser plusieurs objectifs visant à atteindre un rendement financier satisfaisant, tout en maintenant un niveau de risque acceptable et en favorisant l'atteinte de l'objectif général de l'exploitation agricole. Répondez à ces questions :

- Quelles sont les possibilités qui s'offrent à votre entreprise agricole?
- Quelles sont les avancées technologiques possibles pour l'entreprise agricole?
- De quelle façon pouvez-vous améliorer vos connaissances du marché pour offrir des produits de grande qualité qui répondent aux besoins du marché?
- Quel est votre plan de gestion des risques? De quelle façon assurez-vous la détermination, l'évaluation et la gestion des risques susceptibles d'avoir une incidence – favorable ou défavorable – sur votre entreprise agricole?
- Quelles sont les lacunes de votre équipe de direction actuelle?
- De quelle façon allez-vous recueillir de l'information sur l'efficacité de votre gestion et le rendement de votre entreprise agricole et utiliser cette information pour analyser vos résultats?

**Objectifs financiers** – Vous assurer que votre entreprise agricole dispose de la capacité financière nécessaire pour être viable et en mesure d'affronter la fluctuation des prix, des coûts et d'autres facteurs. Présentez le plan financier, les activités et les buts de votre entreprise agricole. Répondez à ces questions :

- Quels sont les objectifs financiers à court terme de l'exploitation agricole?
- Quels sont vos objectifs de croissance à long terme?
- Quelle situation financière souhaitez-vous pour l'entreprise agricole?
- Votre entreprise agricole a-t-elle la capacité financière d'acheter des terres? Pouvez-vous gérer les liquidités et la solvabilité en cas de manques à gagner?
- Comment utiliserez-vous les ressources financières pour favoriser une croissance à long terme de la valeur nette?
- Comment prévoyez-vous atteindre la rentabilité et générer des flux de trésorerie avec un bon fonds de roulement?



**Perfectionnement continu**



Établir des objectifs  
atteignables (futurpreneur)

---

### 3. Antécédents et historique de l'entreprise agricole

---

Cette section est consacrée à l'évolution de votre entreprise agricole.

Répondez aux questions suivantes :

- Résumez les réalisations et les plans de croissance de votre entreprise agricole.
- De quelle façon votre entreprise agricole s'inscrit-elle dans le marché actuel?
- Où se trouve votre entreprise agricole?
- Quelles sont les grandes initiatives actuelles de votre entreprise agricole?
- Quelles solutions proposez-vous à vos clients?
- Depuis combien de temps l'entreprise agricole existe-t-elle et qu'est-ce qui a changé depuis ses débuts?
- Quels sont les changements importants qui pourraient avoir une incidence sur les activités de l'entreprise?
- Y a-t-il des valeurs essentielles que vous souhaitez conserver dans la poursuite des activités de votre exploitation agricole?

### 4. Propriété, gestion et ressources humaines (RH)

---

Cette section est pertinente même si vous n'avez pas d'employés. Il est important de répondre aux besoins en main-d'œuvre – il peut s'agir d'une liste des besoins en formation, des rôles, des descriptions de poste ou d'un organigramme.

Répondez aux questions suivantes :

- Quelle est la structure de propriété de l'entreprise agricole?
- Qui sont les principaux dirigeants/conseillers de votre entreprise agricole?
- Qui sont les personnes clés pour assurer le bon fonctionnement de votre entreprise?
- Quelles sont leurs expériences et qualifications?
- Quelles sont leurs responsabilités actuelles?
- Quelle est votre structure hiérarchique de la gestion?
- Quelle est votre politique en matière de travail? Décrivez les besoins en main-d'œuvre et définissez les risques.
- Quel est votre plan de relève, le cas échéant?



---

#### Perfectionnement continu

- ✓ [Évaluation de votre capacité de gestion](#)
  - ✓ [Outil d'évaluation : rôles et responsabilités](#)
  - ✓ [Gestion des ressources humaines](#)
  - ✓ [Outils RH \(CCRHA\)](#)
-

## 5. Produits, services et marché cible

---

Répondez aux questions suivantes :

### Produits et services

- Quels sont les produits ou services que vous vendez actuellement?
- Quel est l'avantage concurrentiel de votre exploitation agricole?  
Qu'est-ce qui incite les gens à acheter vos produits ou services?

### Marché cible

- De quelle façon vos produits ou services s'intègrent-ils dans l'ensemble du marché?
- De quelle façon vos produits ou services peuvent-ils évoluer pour répondre à l'évolution du marché?
- Décrivez votre client idéal.
- Quels sont ses besoins?
- Ses habitudes d'achat changent-elles?

### Stratégie d'établissement des prix

- Quelle est votre stratégie d'établissement des prix?
- Déterminez les risques à court ou à long terme qui pourraient avoir une incidence sur votre stratégie d'établissement des prix.
- Quels sont les produits qui offrent les meilleures marges?



### Perfectionnement continu

- ✓ L'importance de connaître son coût de production pour prendre de meilleures décisions
  - ✓ Statistiques et information sur les marchés (AAC)
  - ✓ Données et cours du marché
-

## 6. Ventes et marketing

---

Décrivez votre plan de marketing et vos réseaux de distribution, ainsi que la taille potentielle de votre marché. Ajoutez les tendances du marché qui ont cours, les profils de client et les étapes pour attirer et fidéliser les clients (le cas échéant).

Répondez aux questions suivantes :

- Qui sont vos principaux clients et fournisseurs?
- Décrivez votre plan de marketing et de promotion – ventes, Web, soutien continu, etc.
- Quelles sont les forces concurrentielles qui influent sur le risque de crédit du secteur?
- De quelle façon remplaceriez-vous des clients ou des fournisseurs clés ou en trouveriez-vous de nouveaux?
- Qui sont vos principaux concurrents au sein du marché?



### Perfectionnement continu

- ✓ [Plan de marketing téléchargeable \(Banque de développement du Canada\)](#)
- ✓ [Marketing 101 - Bœuf \(MAAARO\)](#)
- ✓ [Créer un plan de marketing efficace pour accroître ses bénéfices](#)

## 7. Analyse des FFPM

---

FFPM signifie Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces. L'analyse des FFPM est un outil courant et efficace que les entreprises agricoles peuvent utiliser pour déterminer ces éléments cruciaux, évaluer le contexte d'affaires actuel et s'appuyer sur ces données pour leur planification.

Résumez les réalisations et les plans de croissance de votre entreprise. Décrivez toutes ses forces et ses faiblesses, ses débouchés ainsi que les changements importants qui pourraient avoir une incidence sur ses activités d'affaires.

Répondez aux questions suivantes :

- Quelles sont les faiblesses (internes) ou les menaces (externes) de votre entreprise agricole qui pourraient perturber votre plan d'affaires?
- Êtes-vous confronté à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée?
- Quel est votre avantage concurrentiel?
  - Est-ce que vous vous tenez au courant des prix et des options de livraison pour atteindre les prix cibles?
  - Avez-vous une compréhension approfondie des facteurs de coût qui vous permet de produire constamment des cultures à faible coût?
  - Est-ce que vous cernez, évaluez et gérez les risques sur une base régulière, de manière à ce que les gestionnaires de l'entreprise agricole puissent prendre les mesures qui s'imposent?

- Y a-t-il un risque qu'une entreprise agricole concurrente s'approprie votre clientèle?
- Y a-t-il des changements législatifs ou réglementaires susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise?
- Comment surveillerez-vous, évaluez-vous et répondrez-vous à ces risques?

Lorsque vous examinez les faiblesses ou les menaces internes et externes, tenez compte des éléments suivants :

### Interne

- Y a-t-il des facteurs, dans votre exploitation agricole, qui la rendent financièrement vulnérable? Par exemple, si la superficie de la terre agricole est principalement louée, le fait de perdre cette terre se traduirait par un investissement financier important pour récupérer la superficie perdue.
- L'entreprise agricole s'est-elle concentrée sur des pratiques susceptibles d'être perturbées si les activités étaient réorientées pour remédier aux vulnérabilités? De quelle façon les avancées technologiques seraient-elles touchées si l'accent était mis sur la modernisation de la technologie et de la machinerie des cultures et que l'entreprise agricole devait réorienter ses activités afin de racheter la terre précédemment louée?
- Indiquez toutes les mesures prises par l'entreprise agricole pour améliorer la qualité, le service et la rentabilité globale.
- Décrivez la culture de l'entreprise agricole. Existe-t-il une culture de l'apprentissage? Le personnel est-il satisfait de son milieu de travail?
- L'entreprise a-t-elle un conseiller en commercialisation pour cerner les débouchés?

### Externe

**L'interconnectivité du secteur agricole peut influencer sur la viabilité d'une entreprise. Veuillez prendre en considération ce qui suit :**

- Dans quelle mesure votre entreprise est-elle prête à adopter de nouvelles technologies susceptibles d'améliorer les produits offerts aux consommateurs?
- Comment votre entreprise est-elle préparée à affronter les fluctuations des prix du marché?
- Comment votre entreprise est-elle préparée à s'adapter à la réglementation environnementale?
- De quelle façon prévoyez-vous gérer la concurrence accrue pour les ressources comme la terre, les capitaux et l'énergie?
- Quelle est votre capacité à gérer la fluctuation des taux d'intérêt?



#### Perfectionnement continu

- ✓ [Télécharger le modèle d'analyse des FFPM \(Banque de développement du Canada\)](#)
- ✓ [Comment intégrer, créer et prioriser pour miser sur les avantages stratégiques](#)



## 8. Analyse de l'industrie

---

Répondez aux questions suivantes :

- Déterminez qui sont vos principaux concurrents au sein de votre marché cible. Faites une liste de leurs forces et de leurs faiblesses et comparez-les aux vôtres.
- Quelle est la situation de votre secteur d'activité ou de votre marché de vente? Quelles sont les conséquences positives et négatives de la situation du secteur d'activité sur votre entreprise agricole?
- Quelle est la taille globale de votre secteur?
- Quels sont les stades de croissance du secteur?
- Quelles en sont les tendances et les caractéristiques?
- Avez-vous constaté une augmentation de la demande pour vos produits agricoles?
- Devez-vous vous adapter au vieillissement de vos clients ou à des changements démographiques?
- Vos produits actuels risquent-ils de devenir désuets, ce qui vous obligerait à modifier votre offre de produits?
- Avez-vous de nouveaux concurrents?
- De nouvelles réglementations, lois fiscales ou commerciales pourraient-elles avoir une incidence sur votre entreprise?
- De quelle façon modifiez-vous ou adaptez-vous votre production pour tenir compte de l'évolution de votre clientèle ou de votre secteur d'activité?



### Apprentissage continu

- ✓ [Rapports sur les secteurs d'activité et sur la production des Services économiques FAC](#)
  - ✓ [Répertoires de fournisseurs \(AAC\)](#)
- 

## 9. Définition et évaluation des risques

---

Déterminez qui sont vos principaux concurrents au sein de votre marché cible. Faites une liste de leurs forces et de leurs faiblesses et comparez-les aux vôtres. Répondez aux questions suivantes :

- Quels sont vos plus grands risques? Comment les cernez-vous?
- Quel est votre plan d'urgence en cas de décès, d'invalidité, de divorce, de désaccord et de départ?
- Quels sont vos outils de gestion de ces risques?
- Existe-t-il des risques susceptibles d'avoir une incidence sur vos flux de trésorerie?
- Quel est votre plan d'urgence si le projet se poursuit, mais que vous n'êtes pas en mesure d'atteindre vos objectifs financiers?



### Apprentissage continu

- ✓ [Deux questions pour mieux résoudre les problèmes](#)
-

## 10. Situation financière et projections

**Entreprises existantes** – incluez les états financiers des trois à cinq dernières années, une valeur nette à jour, ainsi qu’une prévision des flux de trésorerie mensuels qui couvre une période d’au moins 12 mois.

**Entreprises au stade de démarrage** – incluez les états financiers prévisionnels pour les trois premières années d’activité, une valeur nette à jour, ainsi qu’une prévision des flux de trésorerie mensuels qui couvre une période d’au moins 24 mois.

Il est important de communiquer les hypothèses sur les coûts et les revenus (rendement et prix du marché) et la capacité de prévoir différents scénarios dans vos projections. Par exemple, que se passe-t-il si les choses ne se déroulent pas comme prévu? Le rendement de l’entreprise agricole sera-t-il suffisant?

Répondez aux questions suivantes :

- Indiquez les ratios financiers qui seront surveillés à titre de suivi du rendement de l’entreprise.
- De quelle façon votre âge peut-il influencer sur vos ratios financiers? Vos ratios financiers tiennent-ils compte du plan de relève?
- À quel moment les passifs à court terme doivent-ils être remboursés?
- Si vous faites une mise de fonds dans le cadre de la demande de prêt, ce versement initial figure-t-il à votre bilan?
- Disposez-vous des liquidités nécessaires? Si ce n’est pas le cas, quel actif devra être converti en espèces pour que vous puissiez verser la mise de fonds?
- Quelles sont vos charges d’exploitation courantes? S’il y a lieu, expliquez pourquoi elles sont différentes de celles des années précédentes.
- Si vos charges d’exploitation sont supérieures au niveau acceptable, quel est votre plan pour accroître l’efficacité de votre entreprise?
- Dans quelle mesure prévoyez-vous que votre niveau d’endettement changera à court terme? À long terme?
- Est-ce que la nouvelle dette génère plus de revenus?
- Est-ce que la source de revenus agricoles est constante et prévisible?
- Avez-vous des revenus non agricoles ou d’autres revenus?
- Dressez une liste de vos actifs à court terme, en indiquant la quantité, la qualité et la valeur des actifs.



### Perfectionnement continu

- ✓ [Le guide Argent et finance – L’essentiel](#)
- ✓ [Guide de planification des flux de trésorerie de FAC](#)
- ✓ [Analyse des actifs financiers](#)
- ✓ [Ratios financiers de base](#)
- ✓ [Évaluation des liquidités](#)
- ✓ [Établissement et analyse de sensibilité des projections financières](#)