

PENSE-BÊTE DE L'AGROTOURISME

# PLAN D'AFFAIRES ET FINANCEMENT



## DES IDÉES ET DES CONSEILS POUR PRÉPARER UN PLAN D'AFFAIRES

Outil précieux pour la réussite de chaque entreprise, un bon plan d'affaires est indispensable pour tout promoteur de projet. Pour être efficace, un plan d'affaires doit être dynamique et il doit s'adapter à la croissance de l'entreprise.

### POURQUOI PRÉPARER UN PLAN D'AFFAIRES?

**Parce qu'il vous permet :**

- de décrire votre projet;
- de définir adéquatement vos objectifs personnels et entrepreneuriaux;
- de connaître les forces et les faiblesses de votre projet;
- d'évaluer les perspectives favorables et les menaces que représente votre environnement;
- de présenter les produits et les services qu'il faut mettre en marché;
- de planifier et de maîtriser votre projet;
- de présenter efficacement votre projet auprès des partenaires et d'approcher les organismes de financement.

### ASTUCE

Avant de commencer la préparation de votre plan d'affaires, il est essentiel de vous exercer. Nous vous proposons donc de remplir le [Modèle d'affaires](#), ce qui vous permettra d'orienter votre projet.

## CONDITIONS GAGNANTES

Minimalement, un bon plan d'affaires traitera des dix aspects suivants :

### ■ Vision et objectifs

Avant de présenter des données chiffrées, vous devez définir ou redéfinir votre mission et vous fixer des cibles. D'une part, cet exercice servira à vérifier si tous les partenaires ont la même vision à moyen et à long terme et, d'autre part, il permettra de constater la compatibilité entre vos objectifs professionnels et vos buts personnels.

### ■ Formations, compétences et expériences

Vous devez évaluer les compétences requises pour réaliser votre projet et les comparer à celles des promoteurs et des membres de l'équipe. En cas d'écart, il importe de s'entourer de professionnels compétents ou de recourir à la formation continue.

### ■ Activités de l'entreprise

Dans cette section, il faut décrire les activités actuelles et celles prévues dans le cadre du projet. En effet, il importe d'évaluer avec soin les besoins en matière de ressources financières, matérielles et humaines.



### ■ Évaluation de l'entreprise et de son contexte

#### – Analyse PESTEL

Dans le but, d'une part, de prévenir les menaces et, d'autre part, de profiter des occasions d'affaires, vous devez scruter l'environnement dans lequel votre entreprise évoluera. Cet exercice permettra de répondre aux besoins de la clientèle cible. En conséquence, plusieurs éléments doivent être analysés :

- sur le plan politique : connaître les décisions politiques en lien avec votre domaine d'activité;
- sur le plan économique : être au courant du revenu, du pouvoir d'achat et de la situation du chômage;
- sur le plan socioculturel : se renseigner au sujet de la population, de ses valeurs, de ses modes de vie, de ses habitudes;
- sur le plan technologique : envisager le recours aux nouvelles technologies;
- sur le plan écologique : porter attention au développement durable, aux contraintes environnementales;
- sur le plan légal : connaître les lois et règlements dans votre secteur d'activité.

#### – Étude de la demande et du marché

Il faudra vous renseigner sur :

- la clientèle cible et le marché visé;
- la concurrence;
- les produits et les services substitués;
- les tendances du marché.

#### – Analyse de l'environnement interne de l'entreprise

Il faut également évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise par une analyse de ses fonctions (direction, production, ressources humaines, finances, comptabilité, vente, marketing, etc.).

### ■ Contraintes réglementaires

Vous devez vous demander si le site d'exploitation, les productions ou les activités complémentaires (transformation et vente à la ferme) présentent des contraintes réglementaires.

Dans cette perspective, vous devez vous assurer que l'entreprise respecte la réglementation municipale et environnementale ainsi que les règles relatives à la sécurité des aliments et des personnes. Finalement, vous devrez vérifier, auprès des organisations compétentes, si votre projet satisfait aux exigences et s'il nécessite des permis particuliers (voir aussi la fiche « [Réglementation et permis](#) »).

## CONDITIONS GAGNANTES (SUITE)

### ■ Actifs fonciers

Vous devez préparer un inventaire exhaustif du fonds de terre, des bâtiments ainsi que de l'ensemble de l'équipement et de la machinerie qui sont à votre disposition et qui seront mis à contribution dans la réalisation du projet.

### ■ Planification financière

Il faudra également :

- déterminer tous les frais engendrés par le projet;
- cibler les sources de financement possibles;
- estimer les prévisions en ce qui concerne les revenus.

### ■ Échéancier de réalisation

Pour faciliter le suivi de la réalisation du projet, vous devez le planifier en plusieurs grandes étapes. En conséquence, il faudra établir un calendrier de la mise en œuvre et des étapes à suivre.

### ■ Stratégie marketing

Parce qu'une stratégie marketing adéquate améliore l'atteinte des objectifs d'affaires et la cohésion avec le public cible, vous devrez en concevoir une et la mettre en œuvre. La planification commence par l'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Par la suite, il faut définir la gamme de produits et de services à mettre sur le marché, leur prix, le modèle de promotion et une stratégie de communication ciblée et efficace (voir aussi la fiche « [Marketing, communication et mise en marché](#) »).

### ■ Structure organisationnelle

Cette section est destinée à répondre à la question « Qui fait quoi? ». Définir les responsabilités de chacun est une condition nécessaire à une bonne planification. Si vous êtes le seul promoteur du projet, il est important de pouvoir compter sur des ressources externes efficaces.

## RAPPEL

Le sommaire exécutif du projet est une composante du plan d'affaires; il doit tenir sur une page. Il représente l'idée générale de votre plan d'affaires. Vous devez intégrer des éléments clés tels que l'origine du projet, vos principaux objectifs, l'échéancier, les produits et services, le marché visé, la stratégie marketing et la planification financière (mise de fonds, investissements, progression du chiffre d'affaires). Le sommaire devrait être la dernière étape dans l'élaboration du plan d'affaires.



# FINANCEMENT : TRANSFORMEZ VOS PLANS EN CHIFFRES

Votre financement peut provenir de différentes sources telles que l'apport personnel (mise de fonds), les aides financières et les emprunts. Pour déterminer votre besoin en matière de financement, faites des prévisions budgétaires et des simulations de trésorerie, en plus de calculer la capacité de remboursement maximale de votre entreprise.

Pour financer vos projets, vous devez vous adresser aux organismes prêteurs (les institutions financières, les centres locaux de développement [CLD], les sociétés d'aide au développement des collectivités [SADC], les municipalités régionales de comté [MRC] ainsi que d'autres organismes). Dans leur analyse, ces organismes prêteurs examinent plusieurs éléments, tels que :

- le dossier du promoteur : sa cote de crédit, sa solvabilité, sa capacité de gestion;
- la rentabilité du projet : la production, la mise en marché, la capacité de remboursement;
- le montage financier : la mise de fonds, le fonds de roulement;
- les garanties à présenter en contrepartie du financement.

De plus, ils déterminent votre admissibilité au financement tout en fixant à quel taux d'intérêt le prêt vous sera accordé.

## PARLONS ARGENT

**Pour réussir votre projet, les trois aspects suivants devront être évalués sur le plan financier.**

### ■ Structure financière

#### – Les frais de démarrage

Les frais de démarrage regroupent toutes les dépenses à payer avant de décider de mener ou non le projet en cause. Il faut faire attention à ne pas y inclure des montants d'investissement. Pour déterminer quels sont les frais de démarrage, il faut évaluer les dépenses courantes nécessaires pour démarrer le projet. Par exemple, vous pouvez vous demander combien coûteront l'étude de marché, la recherche de renseignements, les rencontres préparatoires et les honoraires professionnels pour consultation avant le projet.

#### – Les investissements nécessaires

Pour atteindre les revenus estimés dans les prévisions budgétaires des trois premières années, il faut se demander quels seront les investissements en matière d'immobilisations et d'équipement de production. Par exemple, quels seront les aménagements ou les rénovations nécessaires?

#### – La répartition des frais généraux fixes

Il s'agit des frais fixes indirectement liés au projet, tels que le loyer, l'électricité, les frais d'administration, les frais financiers, etc.

### ■ Plan de financement

#### – L'apport des promoteurs

L'apport des promoteurs consiste dans la mise de fonds, les liquidités disponibles à investir dans le projet agrotouristique (CELI, emprunts provenant de la famille, salaire du conjoint ou de la conjointe, etc.).

### – Les subventions

Vous devez vérifier si vous êtes admissible à des programmes d'aide financière.

Dans l'affirmative, indiquez lesquels.

Attention : vous devrez vérifier votre admissibilité et évaluer si l'obtention de telles subventions semble réaliste. Votre financement ne doit pas se baser uniquement sur ces aides potentielles.

### – Les prêts

Indiquez la provenance des différents prêts, leur taux d'intérêt et la durée de leur remboursement.

Présentez aussi le calcul des annuités sur les trois prochaines années.

### ■ Prévisions budgétaires

#### – Les revenus prévisionnels

Les prévisions doivent inclure les données financières sur un horizon de trois ans.

#### – Les charges fixes et variables

N'oubliez pas d'inclure toutes les charges fixes et variables du projet.

#### – Le bilan

Le bilan est une vue d'ensemble, sur le plan financier, de l'entreprise à une date donnée. En comparant plusieurs bilans, il est possible de voir si la situation de l'entreprise s'améliore ou non. Vous pouvez présenter jusqu'à trois bilans d'années différentes.

# CONSIDÉRATIONS ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES

## CES CHIFFRES QUI NOUS PARLENT

Vous devez vous poser certaines questions, telles que : Est-ce que votre entreprise sera capable d'effectuer ses paiements? Quels montants les propriétaires planifient-ils prendre pour eux-mêmes? Cette section permet de voir si l'entreprise peut faire face à ses obligations financières (payer les annuités) et si les promoteurs peuvent s'acquitter de leurs obligations financières personnelles (salaires, retraits, etc.).

La capacité de remboursement (CDR) représente la somme maximale qui reste, une fois tous les frais payés (charges d'exploitation, main-d'œuvre, remboursements d'emprunts), pour effectuer les versements annuels en capital et intérêts sur les dettes de l'entreprise.

Le solde résiduel (SR) représente la somme des revenus à conserver comme marge de manœuvre une fois que tous les frais sont payés. Généralement, le SR est redirigé vers le fonds de roulement ou vers l'autofinancement des investissements. Idéalement, il doit représenter de 8 à 10 % du revenu brut de l'entreprise.

Pour une analyse approfondie de votre situation financière, il est fortement suggéré de consulter un conseiller en gestion reconnu par le réseau Agriconseils de votre région.

### Marge de crédit

Comment évaluez-vous vos besoins en matière de financement à court terme? Pour répondre à la question, il est important de connaître le montant maximum de la marge de crédit nécessaire pour permettre à l'entreprise d'affronter les imprévus. En aucun cas, la marge de crédit ne devrait servir à financer des investissements à moyen et à long terme.

Un budget de trésorerie comprend les entrées et les sorties de fonds prévues chaque mois. Il vous permettra de déterminer le montant maximal de votre marge de crédit.

## CALCUL DE LA CAPACITÉ DE REMBOURSEMENT ET DU SOLDE RÉSIDUEL

Capacité de remboursement (CDR)

$CDR = \text{Revenus bruts} - \text{Dépenses} (*)$

\* Les dépenses n'incluent pas les intérêts à moyen et à long termes, ni les amortissements.

Solde résiduel (SR)

$SR = CDR - \text{Paiements sur prêts de l'année (capital et intérêts)}$



# ORGANISATIONS ET INFORMATION UTILES

---

## Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)

### ■ Section « Agrotourisme »

Source de renseignements et de liens utiles pour réaliser vos projets de démarrage ou d'expansion dans ce secteur d'activité.

### ■ Fiches du Pense-bête de l'agrotourisme

Il s'agit de huit fiches thématiques pour soutenir le démarrage d'une activité agrotouristique et le perfectionnement de votre entreprise.

### ■ Fiches « Qualité »

Ces fiches sont regroupées par thème; elles ont pour objet l'amélioration de l'offre agrotouristique et de la mise en marché de proximité.

### ■ Permis du MAPAQ

Information générale sur les différents permis délivrés par le Ministère et exigés pour certaines productions ou pour des activités commerciales.

### ■ Guide de rédaction du plan d'affaires (MAPAQ)

Ce guide est un outil destiné à vous aider à rédiger votre plan d'affaires dans les règles de l'art.

### ■ Modèle d'affaires

Ce lien consiste en un exercice pratique pour orienter le projet.

## Les réseaux Agriconseils

Services-conseils subventionnés destinés à la clientèle agricole. Il est possible d'obtenir une aide financière en relation avec l'agrotourisme, notamment pour établir un diagnostic ou pour définir un plan de commercialisation.

## Agri-Réseau

Réseau de veille lié au secteur bioalimentaire. Une multitude de documents se trouvent dans le site Web et sont classés par domaines d'importance. Il est possible également de s'inscrire pour recevoir une infolettre, en fonction de ses préférences.

## Commission de protection du territoire agricole du Québec (CPTAQ)

Le site Web de la CPTAQ contient des renseignements sur la Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles. On y trouve le formulaire de demande d'autorisation pour une modification des activités effectuées sur un territoire agricole ainsi que le guide d'accompagnement pour remplir la demande d'autorisation.

## La Financière agricole du Québec

Ce site contient des produits de financement adaptés à la clientèle agricole.

## Financement agricole Canada

Ce site donne des solutions de financement adaptées à l'agriculture.

## Ministère de l'Économie et de l'Innovation

Dans ce site, on trouve divers renseignements sur la croissance des entreprises, l'entrepreneuriat, la science, l'innovation ainsi que l'exportation et l'investissement.

## Autres ressources

Plusieurs organismes, tels que les SADC, les CLD, les MRC et Femmessor, offrent des services d'accompagnement ainsi que du financement. Nous vous conseillons donc de vérifier, auprès de votre conseiller régional du MAPAQ, votre admissibilité à ces programmes.

*Dans le cadre de la lutte contre la COVID-19, nous vous invitons à prendre connaissance des mesures sanitaires à respecter dans le site Web [quebec.ca/coronavirus](http://quebec.ca/coronavirus).*