



Services spécialisés de planification d'entreprise (SSPE)

Directives pour faire une demande de financement

Renforcer le secteur canadien de l'agriculture

Au moment où le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire s'engage dans le XXI^e siècle, il doit relever de nombreux défis et tirer profit de nombreuses possibilités afin d'assurer sa prospérité. Aussi le gouvernement du Canada, les gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire unissent-ils leurs efforts pour mettre en place un plan qui renforcera le secteur canadien de l'agriculture.

Ce plan, le Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA), permettra de renforcer le secteur et d'en accroître la compétitivité et la rentabilité sur les marchés canadiens et internationaux.

Notre objectif? Faire du Canada le chef de file mondial en matière de salubrité et de qualité des aliments sur les marchés canadiens et internationaux, grâce à des méthodes novatrices, respectueuses de l'environnement.

Pour atteindre son objectif, le gouvernement du Canada a affecté 5,2 milliards de dollars échelonnés sur cinq ans à la mise en œuvre de programmes s'inscrivant dans le CSA. Compte tenu de la participation financière des provinces et des territoires, on s'attend à ce que le nouvel investissement dans le secteur canadien de l'agriculture dépasse les 7 milliards de dollars.

Au Québec, les services spécialisés de planification d'entreprise (SSPE) sont administrés par le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ).

Table des matières

Section 1 - Introduction

- 1.1 Le renouveau : notre priorité 4
- 1.2 Les Services spécialisés de planification d'entreprise (SSPE) 4

Section 2 - Admissibilité

- 2.1 Qui peut participer au programme SSPE? 4
- 2.2 Demandes de groupe 5

Section 3 - Avantages financiers

- 3.1 Quels sont les avantages financiers offerts? 5
- 3.2 Quels sont les coûts admissibles? 6

Section 4 - Détails du programme

- 4.1 Comment fonctionne le programme? 7
- 4.2 Le choix de l'expert-conseil 7
- 4.3 La proposition 8
 - 4.3.1 La proposition de plan d'entreprise 8
 - 4.3.2 La proposition de plan de relève 9
 - 4.3.3 La proposition de plan de suivi 9
- 4.4 L'examen de votre proposition 11
- 4.5 Après l'approbation de votre proposition 11
- 4.6 Exigences relatives au paiement 12
- 4.7 Comment recevrez-vous les paiements? 12
- 4.8 Paiement provisoire 12
 - 4.8.1 Le plan de relève 12
 - 4.8.2 Suivi compris dans le plan initial 12
- 4.9 Paiement final 13

Pour de plus amples renseignements 13

Annexe A : Formulaire de demande de SSPE

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

Annexe C : Éléments des plans dans le cadre du programme SSPE

Annexe D : Bureaux régionaux

SECTION 1 - INTRODUCTION

1.1 Le renouveau : notre priorité

Afin de suivre le rythme des nouvelles technologies et des marchés mondiaux, le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire évolue très rapidement. Les exploitations agricoles deviennent de plus en plus grandes et complexes; les producteurs doivent constamment s'adapter aux conditions changeantes. Voilà pourquoi il est essentiel pour les producteurs d'acquérir sans cesse des connaissances et des nouvelles compétences tout en intégrant de nouvelles stratégies de planification et de gestion au sein de leur entreprise.

Dans le but de soutenir les producteurs qui désirent investir dans ce genre de stratégies, les gouvernements ont entrepris diverses initiatives qui aideront tous les producteurs (les nouveaux agriculteurs comme les agriculteurs d'expérience) à évaluer leur situation et les options qui s'offrent à eux, et à acquérir les compétences et les ressources indispensables au succès de leur exploitation agricole.

Le volet Renouveau du CSA propose une gamme d'outils et de services qui aideront les producteurs à déterminer des objectifs pour leurs entreprises, à évaluer leur portée et à faciliter l'atteinte de ces objectifs.

1.2 Les Services spécialisés de planification d'entreprise (SSPE)

Les Services spécialisés de planification d'entreprise sont un programme dont la mise en œuvre relève des Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes (SCEAC), dans le cadre du volet Renouveau du Cadre stratégique pour l'agriculture. Il s'agit d'une initiative des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux échelonnée sur cinq ans, qui prendra fin le 31 mars 2008.

Les SSPE offrent aux producteurs une aide financière qui facilitera la mise en place de plans d'entreprise ciblés ou de plans de relève. Grâce à ce programme, vous pouvez recevoir de l'aide financière qui vous permettra de retenir les services d'un expert-conseil pour la préparation d'un plan d'entreprise pour votre exploitation agricole. Le plan d'entreprise peut traiter de différents aspects, notamment : la diversification, la commercialisation, les ressources humaines, la gestion des risques ou la relève.

SECTION 2 - ADMISSIBILITÉ

2.1 Qui peut participer au programme SSPE?

Vous êtes admissible au programme SSPE si vous répondez aux critères suivants :

- vous êtes un producteur établi et vous pouvez démontrer que votre chiffre d'affaires annuel brut est d'au moins 10 000 dollars en soumettant l'un des documents suivants avec votre

demande :

- < déclaration de revenu (T1) de l'exercice précédent sur laquelle le revenu agricole est indiqué;
- < états financiers qui ont fait l'objet d'une vérification;
- < relevés du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole (PCSRA);
- < copies des reçus de rentrées de fonds (chèques de lait, reçus de ventes, etc.);
- < tout autre document jugé admissible.

OU

- vous êtes un producteur débutant (vous prévoyez établir une exploitation agricole ou vous en possédez ou en exploitez une depuis moins de six ans) et vous pouvez démontrer que votre chiffre d'affaires annuel brut existant ou prévu est d'au moins 10 000 dollars.

Nota : Si vous prévoyez établir une exploitation agricole, vous devez fournir au bureau des SCEAC une preuve que vous êtes propriétaire ou locataire d'actifs agricoles productifs qui génèrent un revenu agricole, et un budget prévisionnel pour l'exercice en cours ou l'exercice à venir.

2.2 Demandes de groupe

Les groupes peuvent également faire des demandes de financement au titre des SSPE. Une « demande de groupe » signifie qu'une seule demande de participation a été remplie par deux personnes ou plus ou par des entités possédant deux exploitations agricoles distinctes ou plus.

Si un groupe désire obtenir une aide financière dans le cadre des SSPE, chaque personne ou entité du groupe doit représenter une entreprise ou une exploitation agricole distincte. De plus, tous les membres du groupe admissibles au financement doivent répondre aux critères d'admissibilité du programme SSPE.

Pour de plus amples renseignements au sujet de l'admissibilité et des demandes en tant que groupe, veuillez communiquer avec un agent de programme du MAPAQ au 1 866 680-1858.

SECTION 3 - AVANTAGES FINANCIERS

3.1 Quels sont les avantages financiers offerts?

Si vous répondez à tous les critères d'admissibilité au financement, vous pouvez recevoir un montant qui pourrait atteindre jusqu'à 50 p. 100 des coûts admissibles pour les services de l'expert-conseil qui rédigera le plan d'entreprise ou le plan de relève. Vous pouvez être admissible à une aide financière qui sera attribuée comme suit pour la durée du programme (du 1^{er} avril 2003 au 31 mars 2008) :

- jusqu'à 8 000 dollars pour un demandeur;
- jusqu'à 16 000 dollars pour deux demandeurs;
- jusqu'à 24 000 dollars pour trois demandeurs;
- jusqu'à 25 000 dollars pour quatre demandeurs ou plus.

Veuillez prendre note que l'aide totale provenant des gouvernements fédéral et provinciaux ainsi que des administrations municipales ne peut dépasser 75 p. 100 des dépenses admissibles. Il est interdit d'obtenir du financement provenant de plus d'une source d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Le numéro d'assurance social (NAS), le numéro d'entreprise (NE) ou le numéro de TPS est exigé conformément à la *Loi de l'impôt sur le revenu* aux fins de déclaration de revenu.

3.2 Quels sont les coûts admissibles?

Les coûts suivants relatifs à l'élaboration d'un plan spécialisé sont considérés comme des coûts admissibles :

- Les honoraires d'un expert-conseil
 - < le matériel et les fournitures directement liés à l'élaboration du plan;
 - < les frais de déplacement à l'intérieur du pays, couverts conformément aux directives du Conseil du Trésor du Canada;
 - < les frais administratifs et généraux directement liés à la réalisation de cette initiative, par ex. : téléphone, télécopieur, photocopies.
- Tous les autres frais raisonnables jugés admissibles..

Nota : Vous pouvez faire appel à plus d'un expert-conseil pour dresser le plan d'entreprise ou le plan de relève. Cependant, un consultant responsable doit être désigné pour coordonner le plan global. Chaque expert-conseil est responsable sur le plan juridique de la partie des travaux qu'il a accomplie. De plus, chaque expert-conseil doit satisfaire aux critères précisés dans les présentes directives.

Les coûts suivants ne sont pas considérés comme des coûts admissibles et ne seront donc pas remboursés par le MAPAQ au demandeur :

- les frais d'investissement pour les ordinateurs, le matériel de bureau, l'ameublement, par exemple;
- les frais d'établissement d'une exploitation commerciale;
- les taxes provinciales, la taxe sur les produits et services, la taxe de vente harmonisée;
- tous les coûts associés à la mise en œuvre du plan, incluant notamment les frais liés aux consultations juridiques, aux plans d'aménagement du terrain, aux plans de construction, à l'élaboration des processus, au prototypage, à la mise à l'essai des produits, à la

commercialisation des produits, aux demandes de brevet et aux contrats prénuptiaux dans le cadre des plans de relève;

- les frais de déplacement à l'étranger ou dépassant les limites des lignes directrices du Conseil du Trésor;
- les frais remboursés par un programme en place du gouvernement;
- tous les autres frais jugés inadmissibles.

SECTION 4 - DÉTAILS DU PROGRAMME

4.1 Comment fonctionne le programme?

Pour demander une aide financière dans le cadre des SSPE, vous devrez remplir le formulaire *Services spécialisés de planification d'entreprise (SSPE) - Demande de financement*. 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 Le 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 ses compétences. Pour obtenir des directives détaillées sur le choix d'un expert-conseil, veuillez consulter l'annexe B du présent guide.

Lorsque vous choisissez un expert-conseil, n'oubliez pas qu'il doit satisfaire aux trois critères suivants. Il doit :

1. être membre en règle de l'Ordre des agronomes du Québec **ou** détient un diplôme universitaire dans un domaine pertinent **ou** possède des compétences connexe et a terminé 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 www.aic.ca/learning/index_f.cfm*);
2. avoir de l'expérience dans l'élaboration de plans d'entreprise ou de plans de relève;
3. fournir au moins deux références de clients (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 doit être joint à votre demande et il doit donner des précisions sur tous les critères énumérés ci-dessus et être accompagné de documents à l'appui.

Votre expert-conseil et vous-même devez signer la Déclaration de conflit d'intérêts. Vous devez annexer cette Déclaration à votre demande (veuillez vous reporter à l'annexe B du présent guide). Le MAPAQ se réserve le droit de vérifier toute information sur la relation de l'expert-conseil et du demandeur et a le droit de rejeter une demande, advenant un conflit d'intérêts.

Pour de plus amples renseignements sur le conflit d'intérêts, veuillez vous reporter à l'annexe B - Lignes directrices relatives à la sélection d'un expert-conseil.

4.3 La proposition

La proposition rédigée avec l'aide de l'expert-conseil et requise dans le cadre d'une demande de SSPE doit satisfaire à certaines exigences. Les éléments du plan d'entreprise, du plan de relève et du plan de suivi sont expliqués à l'annexe C du présent guide. Veuillez vous assurer que l'expert-conseil a pris connaissance du contenu de cette annexe avant de rédiger la proposition.

Comme exigences minimales, la proposition doit :

- inclure un énoncé de travail dans lequel l'expert-conseil explique comment il traitera chaque élément du plan d'entreprise, du plan de relève ou du plan de suivi, et dans lequel il décrit les tâches à accomplir (annexe C). Si votre expert-conseil a besoin des services de tout autre expert-conseil, une ventilation des coûts et des activités ainsi que le taux quotidien devraient être clairement indiqués pour chaque tâche effectuée par cet expert-conseil;
- donner la date de début et de fin du projet (veuillez communiquer avec un agent de programme si votre plan d'entreprise excède 180 jours ou si votre plan de relève excède un an);
- donner une ventilation des coûts pour chacune des tâches;
- Indiquer les résultats attendus et les coûts qu'ils représentent, ainsi qu'un calendrier de versement pour les paiements provisoires et pour le paiement final.

4.3.1 La proposition de plan d'entreprise

Dans le cadre d'une demande au programme de SSPE, vous devez annexer à votre demande la proposition de l'expert-conseil, dans laquelle il explique comment il traitera les éléments du plan d'entreprise et qui comprend les rubriques suivantes :

- aperçu de l'entreprise
- plan stratégique
- analyse de l'industrie et du marché
- mise en marché
- activités
- ressources humaines
- finances

- environnement
- plan d'action
- plan de suivi (*peut être présenté dans une proposition à part - se reporter à la rubrique 4.3.3 ci-après*)
- documents d'appui

Ce ne sont pas tous les éléments qui s'appliqueront à tous les plans d'entreprise en tout temps. Un chapitre pourra être omis s'il n'est pas pertinent, mais sa rubrique doit être indiquée et son absence du plan, expliquée. (Consultez l'annexe C pour plus de détails).

4.3.2 La proposition de plan de relève

Lorsqu'un plan de relève est proposé, les éléments suivants doivent être pris en considération et inclus dans la proposition et joints à votre demande :

- aperçu de l'entreprise
- description de l'entreprise, des objectifs et des attentes personnelles
- plan de retraite
- plan de formation et de perfectionnement à l'intention du successeur
- plan d'entreprise agricole
- plan d'exploitation
- plan de transfert et de contrôle de la gestion
- plan de transfert de propriété
- calendrier de mise en œuvre
- plan de communications
- plan d'urgence

Ce ne sont pas tous les éléments qui s'appliqueront à tous les plans d'entreprise en tout temps. Un chapitre pourra être omis s'il n'est pas pertinent, mais sa rubrique doit être indiquée et son absence du plan, expliquée. (Consultez l'annexe C pour plus de détails).

4.3.3 La proposition de plan de suivi

Un plan de suivi peut vous aider à déterminer si vous suivez votre plan d'entreprise ou de relève puisqu'il vous permettra d'examiner vos objectifs et vos hypothèses et de dresser de nouvelles stratégies, s'il y a lieu.

Les coûts associés à la mise en œuvre du plan, incluant notamment les frais liés aux consultations juridiques, aux plans d'aménagement du terrain, aux plans de construction, à l'élaboration des processus, au prototypage, à la mise à l'essai des produits, à la commercialisation des produits et aux demandes de brevet ne sont pas admissibles à un remboursement dans le cadre d'un plan de suivi du programme SSPE.

4.3.3.1 Suivi compris dans le plan initial

Si vous incluez un plan de suivi dans votre plan initial, vous devez prendre les éléments suivants en considération, les intégrer à la proposition et les annexer à votre demande :

- Calendrier du plan de suivi (facteurs de déclenchement, étapes, dates);
- Explication de la manière dont la réussite et la mise en oeuvre du plan seront évaluées durant le suivi;
- désignation des personnes qui prendront part à l'évaluation de suivi et au processus de modification du plan, aussi bien celles qui proviennent de l'exploitation agricole que les experts-conseils;
- description des étapes prévues pour les modifications qui pourraient être requises;
- toute autre observation pertinente.

4.3.3.2 Suivi au cours des années subséquentes

Si le suivi de votre plan initial a lieu dans les années subséquentes (deuxième année, troisième année, etc.) et s'il vous reste des fonds provenant du programme SSPE, **vous devez présenter une nouvelle demande de financement au titre du programme SSPE (annexe A) et une proposition** comportant les éléments suivants :

- calendrier du plan de suivi (facteurs de déclenchement, étapes, dates);
- explication des lacunes ou des problèmes qui ont fait obstacle à la pleine mise en œuvre du plan et indication, au besoin, de la nécessité de disposer de nouveaux outils pour demeurer opérationnel;
- énumération de toute formation ou perfectionnement des compétences dont vous avez besoin pour utiliser le plan comme un outil de gestion ou pour obtenir du financement;
- explication des éléments efficaces, des défis à relever et de leur raison d'être;
- détermination des prochaines étapes et des nouvelles stratégies, et description de leur mise en œuvre;
- toute autre observation pertinente.

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 le formulaire *Services spécialisés de planification d'entreprise (SSPE) - Demande de financement* (annexe A), vous devez faire parvenir votre dossier de demande au bureau régional du MAPAQ de votre région (consultez l'annexe D pour l'adresse). Assurez-vous d'inclure la Déclaration de conflit d'intérêts (à l'annexe B) signée par votre expert-conseil.

Un agent de programme évaluera votre demande. Pour ce faire, il pourra vérifier l'exactitude des renseignements inscrits dans la demande et communiquer avec l'expert-conseil. Dans un délai de **30 jours** suivant la réception de votre proposition, l'agent vous informera si votre projet a obtenu ou non une approbation de financement.

Veillez **ne pas** apposer votre signature sur la proposition avant que celle-ci ne soit approuvée par l'agent de programme. En effet, si vous signez la proposition avant d'obtenir l'approbation de l'agent de programme, vous pourriez être tenu de payer la totalité des frais de l'expert-conseil sans obtenir d'aide financière. À noter que le MAPAQ n'effectuera aucun déboursé pour tout travail exécuté avant la date d'approbation de la proposition.

4.5 Après l'approbation de votre proposition

Dès que l'agent de programme aura approuvé votre proposition, le Ministère vous enverra un exemplaire des modalités à respecter. Lisez-les attentivement, apposez votre signature et retournez le tout au bureau régional de votre région (consultez l'annexe D pour l'adresse). **Le document des modalités doit être signé et retourné avant le début des travaux.**

Ensuite, vous pouvez signer le contrat avec votre expert-conseil. Une fois le contrat signé, il devient un document juridiquement contraignant qui vous engage à payer les services de l'expert-conseil. Dès que vous aurez signé, vous pourrez entreprendre votre projet.

L'approbation de votre demande ne constitue en aucun cas une certitude ou une garantie des compétences de l'expert-conseil choisi. 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 ni ne seront tenus responsables de toute réclamation, demande, perte ou procédure qui pourrait être présentée ou intentée contre eux à la suite d'un conseil, de l'exploitation ou de toute autre activité afférente au Programme de services spécialisés de planification d'entreprise (SSPE).

4.6 Exigences relatives au paiement

Le MAPAQ doit examiner et approuver le plan d'entreprise, le plan de relève ou le plan de suivi avant d'effectuer tout paiement au titre du programme SSPE. Une fois le plan achevé, assurez-vous de l'envoyer à l'agent de programme du MAPAQ **avant de payer l'expert-conseil**.

Lorsque le MAPAQ recevra le plan achevé, un agent de programme vérifiera si le plan répond aux exigences précisées dans votre proposition. Si c'est le cas, le paiement sera approuvé.

4.7 Comment recevrez-vous les paiements?

Une fois que le MAPAQ vous a avisé que le travail réalisé est approuvé, il vous incombe de payer l'expert-conseil. Le MAPAQ remboursera uniquement les factures **payées**. Veuillez prendre note que le MAPAQ ne remboursera pas les paiements effectués pour des travaux accomplis avant la date d'approbation de la proposition.

4.8 Paiement provisoire

4.8.1 Le plan de relève

Le MAPAQ peut effectuer un paiement provisoire pour le plan de relève. Toutefois, vous devrez justifier la nécessité de ces paiements dans votre proposition qui aura été approuvée par le MAPAQ. Veuillez envoyer les factures provisoires payées, le rapport de la situation et la liste des travaux terminés à ce jour, conformément au calendrier des paiements, afin d'obtenir l'approbation du MAPAQ. Le paiement provisoire ne peut excéder 50 p. 100 du montant maximal de financement alloué dans le cadre du programme SSPE (c'est-à-dire 4 000 dollars pour un demandeur, 8 000 dollars pour deux demandeurs, 12 000 dollars pour trois demandeurs et 12 500 dollars pour quatre demandeurs ou plus).

Un agent de programme évaluera ces documents dans un délai de 30 jours suivant leur réception. Si ceux-ci sont approuvés, vous recevrez un accusé de réception confirmant l'émission du paiement. Ensuite, le MAPAQ traitera votre demande de paiement provisoire et vous devriez recevoir un chèque au cours des six semaines suivantes.

4.8.2 Suivi compris dans le plan initial

Vous pourrez recevoir un paiement provisoire si vous avez inclus un suivi dans votre plan initial. Une fois que le plan de votre entreprise est prêt et approuvé par l'agent de programme, vous pouvez demander un paiement provisoire en présentant vos factures payées au MAPAQ. Le MAPAQ traitera ensuite votre demande de paiement provisoire et vous devriez recevoir un chèque au cours des six semaines suivantes.

4.9 Paiement final

Une fois qu'on vous a avisé que le travail réalisé est approuvé, il vous incombe de payer l'expert-conseil. Le MAPAQ remboursera uniquement les factures **payées**.

Faites parvenir les dernières factures payées au bureau régional du MAPAQ de votre région (consultez l'annexe D pour obtenir les adresses).

Un agent de programme évaluera les documents dans un délai de 30 jours suivant leur réception. Si ceux-ci sont approuvés, vous recevrez un accusé de réception confirmant l'émission du paiement. Le MAPAQ traitera ensuite votre paiement final et vous devriez recevoir un chèque au cours des six semaines suivantes.

Pour de plus amples renseignements

Pour obtenir de plus amples renseignements à propos du programme SSPE ou de toute autre initiative du volet Renouveau, veuillez consulter le site Web d'AAC, à l'adresse www.agr.gc.ca/renouveau, le site Web du MAPAQ à l'adresse <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/md/Programmes/> ou composer le **1 866 680-1858**.

Pour de plus amples renseignements sur le Cadre stratégique pour l'agriculture, 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 Cadre stratégique pour l'agriculture, à l'adresse 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 choisissez un expert-conseil, n'oubliez pas qu'il doit satisfaire aux trois critères suivants. Il doit :

1. être membre en règle de l'Ordre des agronomes du Québec **ou** détient un diplôme universitaire dans un domaine pertinent **ou** possède des compétences connexe et a terminé 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 www.aic.ca/learning/index_f.cfm*);
2. avoir de l'expérience dans l'élaboration de plans d'entreprise ou de plans de relève;
3. fournir au moins deux références de clients (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 doit être joint à votre demande et il doit donner des précisions sur tous les critères énumérés ci-dessus et être accompagné de documents à l'appui.

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 le présent 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 ni ne seront tenus responsables de toute réclamation, demande, perte ou procédure qui pourrait être présentée ou intentée contre eux à la suite de la sélection d'expert-conseil en accord avec les 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 lorsque vous prendrez 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 ce que vous voulez (p.ex., un plan d'entreprise) en tenant compte des éléments des divers plans dans le cadre du programme SSPE (la liste des éléments se trouve à l'annexe C). Ce travail initial 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 sur Internet.

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

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

Demandez un curriculum vitae et des références. Demandez un profil des compétences et de 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 ensuite 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 approfondies sur le travail de l'expert-conseil. Vos questions pourraient leur rappeler problèmes ou des préoccupations qu'ils ont peut-être eus en ce qui le concerne.

Passer les candidats en entrevue

Une fois que vous avez restreint 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 service ni à la soumission de l'expert-conseil. Au cours de chaque entrevue, recherchez des personnes qui comprennent vos besoins et qui ont une connaissance approfondie de l'industrie et de votre situation.

Rencontrez 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?
- A-t-il déjà rédigé un plan d'entreprise ou un plan de relève?
- Son domaine de compétence correspond-il à ce que vous attendez de lui?
- A-t-il déjà effectué un travail similaire aux fins de plans d'entreprise pour d'autres clients?

De nombreux experts-conseils s'occupant de planification d'entreprise ont une formation en comptabilité, en administration des affaires, en agriculture, en commerce, en finances ou en économie. Les experts-conseils qui se spécialisent en planification de la relève peuvent également avoir fait des études postsecondaires en thérapie familiale, en médiation, en planification successorale ou financière, ou en droit. Dans bien des cas, l'expérience est la source d'apprentissage.

- Quelle est l'expérience de l'expert-conseil et quelle formation a-t-il suivie?
- Combien d'années d'expérience possède-t-il?
- 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, a-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 pour obtenir 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 meilleur parti de la situation.

Rédiger la proposition

Habituellement, c'est le fournisseur de services (l'expert-conseil) et non le client qui rédige la proposition ou l'offre de services. Il est important de vous familiariser avec ce que l'offre de service renferme. Lorsque la proposition est rédigée et signée, elle devient le contrat entre vous et l'expert-conseil. Un contrat bien rédigé stipule clairement les responsabilités de chacun et il permet d'éviter des surprises désagréables. Lorsque vous et l'expert-conseil signent un contrat, vous êtes tous deux parties à un accord légal.

Demandez de façon précise tout ce que vous attendez de l'expert-conseil. Si vous ne le faites pas, vous ne l'obtiendrez peut-être pas. Précisez tout ce que vous voulez que l'expert-conseil livre ou produise. Reportez-vous à l'annexe C des « Directives pour faire une demande de financement » pour connaître la liste des exigences 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.

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 rapport. Précisez quand, comment et où les rapports vous seront remis. Vous pourriez demander à l'expert-conseil de vous présenter des rapports provisoires ainsi qu'un rapport final.

Précisez les modalités de paiement. L'expert-conseil peut être payé sur la base d'un montant forfaitaire 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 effectuées et que les factures sont payées selon les modalités du contrat. Il est important que l'expert-conseil soit payé au moment approprié, mais assurez-vous de ne pas payer la totalité du montant avant que le travail ne soit terminé.

Prévoyez des dispositions dans le contrat concernant l'inexécution ou les 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 en cas d'inexécution ou de circonstances imprévues.

Quand faut-il conclure un contrat? Évitez de conclure un contrat qui vous lie avant que votre demande n'ait été 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

Cet aspect est important lors de la sélection d'un expert-conseil.

Négociez le prix. 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 de 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., facturation du temps lié à la préparation de leur proposition et aux réunions pour discuter de leurs idées avec vous).

Paiement provisoire. Un paiement provisoire peut vous être accordé dans le cadre d'un plan de succession, si vous en exposez clairement la nécessité dans votre proposition. Un paiement provisoire peut aussi vous être accordé si vous avez inclus le suivi dans votre plan initial. L'expert-conseil devrait vous présenter un calendrier des paiements. 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 obtenir 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 externes). 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 le MAPAQ avant de verser le paiement final. Il peut être difficile de trouver quelqu'un pour effectuer d'autres travaux par contrat ou de faire terminer le travail à partir du moment où l'expert-conseil a reçu un paiement total.

Autres points à prendre en considération

Voici d'autres points à prendre en considération lors de la sélection et de l'embauche d'un expert-conseil.

L'expert-conseil est-il assuré contre les erreurs et les 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 pour erreurs et omissions est fortement recommandée. L'expert-conseil devrait préciser le nom de la compagnie qui l'assure et en fournir la preuve.

L'expert-conseil est-il assuré pour la 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 le nom de la compagnie qui l'assure et en fournir la preuve.

Continuez de participer au 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 des services-conseils au producteur, et que l'expert-conseil :

- travaille pour un organisme qui peut bénéficier d'avantages financiers ou d'autres avantages de la vente d'intrants de la ferme, de produits, de biens ou de services;
- détient un intérêt financier réel ou possible 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 avoir un intérêt éventuel relativement à l'utilisation des résultats des analyses de votre entreprise ou de votre propriété intellectuelle; ou
- est actuellement à l'emploi d'AAC ou du ministère provincial de l'Agriculture.

Quelques exemples pour illustrer les situations citées précédemment :

- Dans l'accomplissement du travail décrit, l'expert-conseil ne doit pas avoir d'autres intérêts professionnels pouvant découler d'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 de conseils à un client des SSPE qui pourraient faire augmenter les ventes ou les prêts touchant les produits de l'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 financier 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 d'information privilégiée fournie par le demandeur au bénéfice spécifique de sa propre entreprise concurrentielle.
- 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 de conflit d'intérêts.

La Déclaration de conflit d'intérêts doit être signée par l'expert-conseil et présentée avec la demande.

Le MAPAQ 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 fondée sur un conflit d'intérêts.

Si vous apprenez que votre expert-conseil se trouve en situation de conflit d'intérêts alors qu'il vous fournit des services, vous devez :

- Si vous apprenez que votre expert-conseil se trouve en situation de conflit d'intérêts alors qu'il vous fournit des services, vous devez informer l'agent de programme du MAPAQ.

Références

- Hofstrand, Don. *Considerations When Selecting A Consultant*, Agricultural Marketing Resource Centre, Iowa State University, File C5-400, février 2003.
- 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.
- Dyck, Dean. Alberta Agriculture, Food and Rural Development. *Choosing a Consultant... An Investment in Your Agricultural Business*.

DÉCLARATION DE CONFLIT D'INTÉRÊTS

La présente déclaration doit être signée par l'expert-conseil et présentée avec votre demande de Services spécialisés de planification d'entreprise (SSPE). Ces lignes directrices s'appliquent aux experts-conseils et à leurs sous-traitants.

J'ai lu les directives relatives aux conflits d'intérêts pour les 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.)

- À ma connaissance, je ne me trouve dans aucune situation de conflit d'intérêts et je n'ai pris aucune mesure qui pourrait être perçue comme un conflit d'intérêts possible 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 être perçues comme 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 :

- 1.
- 2.
- 3.

J'accepte d'informer immédiatement le directeur régional du Bureau du SCEAC, s'il survient, à quelque moment que ce soit, toute autre situation ou mesure qui pourrait être perçue comme un conflit d'intérêts possible par rapport à mes fonctions d'expert-conseil.

L'information obtenue par les experts-conseils touchant le 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.

J'accepte également d'être lié aux dispositions des lignes directrices sur les conflits d'intérêts qui font partie de la présente déclaration.

Expert-conseil :

Nom (en caractères d'imprimerie) _____

Signature _____ Date _____

Producteur(s) :

Je soussigné [nom (en caractères d'imprimerie)] _____ reconnais avoir reçu une copie de la présente Déclaration de conflit d'intérêts signée par l'expert-conseil susmentionné.

Signature _____ Date _____

Tous les demandeurs doivent signer cette déclaration. Veuillez ajouter d'autres lignes ou pages pour les demandeurs additionnels.

Annexe C

Éléments des plans dans le cadre du programme SSPE

Dans le cadre du programme SSPE, vous devez annexer à votre demande une proposition de l'expert-conseil répondant à certaines exigences propres au plan d'entreprise, au plan de relève ou au plan de suivi, lesquelles sont énumérées ci-après.

Veillez faire part des exigences suivantes à votre expert-conseil avant qu'il ne rédige la proposition.

Exigences relatives aux propositions

La proposition constitue une offre de service de la part de l'expert-conseil. Au moment où vous la signez, elle devient un contrat de service liant les parties sur le plan légal. C'est pourquoi il est important d'indiquer clairement les responsabilités de chaque partie.

Bien qu'il existe de nombreux points à examiner lors de la préparation et de l'acceptation d'une proposition, votre proposition doit renfermer les renseignements suivants pour que l'agent de programme l'examine et détermine si elle est admissible à un financement.

- Il faut préciser dans la proposition comment l'expert-conseil traitera les éléments du plan d'entreprise, du plan de relève ou du plan de suivi.
- À la proposition, l'expert-conseil doit annexer son curriculum vitae, une attestation professionnelle, une attestation d'un cours portant sur la déontologie et le professionnalisme, et des références de clients antérieurs (*un cours interactif intitulé « Professionnalisme et éthique », est offert en ligne par l'intermédiaire de l'Institut agricole du Canada, sur le site www.aic.ca/learning/index_f.cfm.*
- La proposition doit comprendre la Déclaration de conflit d'intérêts signée par l'expert-conseil.
- La proposition doit indiquer les dates de début et de fin du projet (veuillez communiquer avec un agent de programme si votre plan d'entreprise excède 180 jours ou si votre plan de relève excède un an).
- La proposition doit aussi comprendre une ventilation des coûts, y compris le taux quotidien, ainsi qu'un calendrier des paiements.

Éléments d'un plan d'entreprise

Un plan d'entreprise est un résumé écrit de ce qu'un producteur espère réaliser dans sa ferme ou son entreprise agricole. C'est une carte routière qui indique les activités de l'entreprise et permet d'en mesurer le progrès au fil du temps. Le plan documente la situation actuelle de l'entreprise, ses objectifs prévus pour les trois à cinq prochaines années et les moyens que l'exploitant prévoit utiliser pour y arriver.

Les rubriques de chapitres décrites ci-après représentent les éléments de tous les plans d'entreprise dans le cadre du programme SSPE. Dans la colonne adjacente, on donne des exemples de ce qui peut être

indiqué dans chaque chapitre; cependant, l'étendue de l'analyse peut varier selon le type d'exploitation en question et le type de plan élaboré. On s'attend à ce que le niveau de précision de chaque chapitre du plan varie selon l'objectif du plan.

Chaque rubrique de chapitre doit faire partie de tout rapport écrit. Cependant, lorsqu'une rubrique ne s'applique pas à une opération (commercialisation, quand il s'agit de produit laitier soumis à la gestion de l'offre, par exemple), il y a lieu tout de même de l'inclure dans le rapport et d'expliquer brièvement pourquoi elle est sans objet.

Vous voudrez peut-être ajouter d'autres chapitres à votre plan spécialisé. Toutefois, **les rubriques des chapitres indiqués ci-après constituent des éléments obligatoires dont vous devez rendre compte.**

Rubrique de chapitre (Vous devez inclure chaque rubrique dans votre plan.)	Étendue de l'analyse (contenu type; vous pouvez réduire ou maximiser le contenu du chapitre en conséquence)
1. Aperçu de l'entreprise	
Page couverture	<ul style="list-style-type: none"> • Fournissez le nom de l'entreprise ou du client, son adresse et ses numéros de téléphone et de télécopieur. • Expliquez le calendrier du plan d'entreprise 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"> • Indiquez les rubriques de chapitres du plan pour l'information du lecteur et pour faciliter l'utilisation.
Résumé	<ul style="list-style-type: none"> • Fournissez un résumé d'une ou deux pages décrivant le plan global et mettant en évidence les points d'action; • Présentez des renseignements sur l'objet de l'entreprise, le marché, les avantages particuliers, 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 influencée. • Fournissez des renseignements sur la structure juridique, le type et la taille de l'entreprise, ainsi que sur toutes les ressources disponibles à l'entreprise.

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 votre vision de l'entreprise d'ici cinq à dix ans. • Énumérez les étapes pour s'y rendre (stratégies et buts). • Déterminez les principaux indicateurs de rendement (les objectifs, leur mesure et leur suivi).
3. Analyse de l'industrie et des marchés	<ul style="list-style-type: none"> • Indiquez 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 influencent 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. • Indiquez les besoins non satisfaits de la clientèle et les ventes potentielles. • Indiquez les facteurs essentiels au 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, emplacement, prix, promotion et gens. • 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 des marchés. • 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 qualités 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 – commercialisation directe, 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,

	<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décrivez la façon dont le prix du produit ou du service est établi; les garanties, les remises et encouragements, la marge de contribution et le prix de rentabilité. • Décrivez les permis et licences nécessaires. • Expliquez dans quelle mesure votre produit est prêt à l'exportation (le cas échéant).
5. Activités	<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 à valeur ajoutée, décrivez l'usine et sa capacité. • Décrivez les systèmes types de gestion de la qualité, comme HACCP et ISO. • Décrivez la façon dont les activités quotidiennes seront gérées, y compris les contrats de production et de fournisseurs, les stocks, les mesures de contrôle de la qualité, les types de production, la distribution et la réglementation.
6. Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Décrivez les personnes nécessaires pour exploiter l'entreprise, leurs compétences, leur disponibilité et tous les programmes de formation nécessaires ou 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.
7. Finances	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminez les besoins et les projections d'ordre financier pour la mise en œuvre du plan. • Décrivez les hypothèses commerciales 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 pour le capital d'emprunt. • Présentez le scénario le plus probable et une analyse de sensibilité.
8. Environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Décrivez les enjeux environnementaux, la façon de les aborder et les coûts nécessaires. • Décrivez les approbations environnementales dont l'entreprise a besoin et 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"> • Indiquez les risques inhérents à l'entreprise et décrivez les plans de gestion des risques. • Décrivez tous les facteurs de risque (p. ex., la réglementation, les aspects juridique, environnemental et politique) et la façon dont ces risques seront atténués. • Indiquez toute répercussion fiscale (p. ex., changement de catégorie : passage de taxes municipales sur une propriété agricole à taxes sur les propriétés commerciales). • Préparez une évaluation des risques, notamment les considérations d'assurance. • Abordez les risques liés à la production, à la commercialisation, 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 visés et les calendriers de mise en œuvre du plan. • Décrivez les dates clés, indiquez les responsables et les mesures qui seront prises pour respecter les dates visées. • Précisez les principaux objectifs de rendement et assurez un processus de suivi. S'il y a travaux de construction, décrivez les dates importantes 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 commercialisation. • Décrivez la responsabilité de la surveillance du plan et de la production appropriée de rapports.
<p>11. Documents à l'appui</p>	<p>Joignez des documents à l'appui du plan d'entreprise, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • modalités de propriété • organigramme • description des emplois et curriculum vitae du personnel essentiel • 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 documents d'assurance • analyse de faisabilité et recherche particulière • lettres d'intention

Éléments d'un plan de relève

Un plan de relève pour une entreprise agricole est un plan de continuité de l'entreprise. Ce n'est pas une activité mais bien plus un processus dans lequel les personnes prennent les arrangements nécessaires pour assurer la continuité de l'entreprise d'une génération à l'autre.

Le transfert d'une entreprise agricole comporte trois composants qui font normalement partie du plan de relève d'une entreprise agricole. Ces trois éléments sont :

- le transfert de la gestion et du contrôle;
- le transfert de l'actif et de la propriété;
- le transfert de la main-d'œuvre.

Les rubriques de chapitres représentent les éléments d'un plan de relève élaboré dans le cadre du programme SSPE. Dans la colonne adjacente, on donne des exemples de ce qui pourrait être indiqué dans chaque chapitre; cependant, l'étendue de l'analyse peut varier selon le type d'exploitation en question.

Chaque rubrique de chapitre doit faire partie de tout rapport écrit. Cependant, lorsqu'une rubrique ne s'applique pas à une opération, il y a lieu tout de même de l'inclure dans le rapport et d'expliquer brièvement pourquoi elle est sans objet.

Vous voudrez peut-être ajouter d'autres chapitres à votre plan spécialisé. Toutefois, **les rubriques de chapitres indiquées ci-après constituent des éléments obligatoires dont il faut rendre compte.**

Rubrique de chapitre (Vous devez inclure chaque rubrique dans votre plan.)	Étendue de l'analyse (Contenu type - vous pouvez réduire ou maximiser le contenu du chapitre en conséquence).
1. Aperçu de l'entreprise	
Page couverture/sommaire	<ul style="list-style-type: none">• Fournissez le nom de l'entreprise ou du client (retraité, successeur et membre non agriculteur), son adresse et ses numéros de téléphone et de télécopieur.• Fournissez une 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 principaux chapitres du plan à titre de référence pour le lecteur et pour faciliter l'utilisation.

Résumé	<ul style="list-style-type: none"> • Fournissez un résumé qui décrit le plan global et expose les points d'action (actions que la famille doit prendre pour mettre en œuvre le plan).
Description de l'entreprise agricole	<ul style="list-style-type: none"> • Donnez un aperçu et une description de l'entreprise agricole actuelle, y compris ce qui est produit, son emplacement, qui en fait partie et le type de structure commerciale (p. ex., société de personnes, personne morale, coentreprise, etc.)
2. Description des buts et attentes de l'entreprise et des personnes	<ul style="list-style-type: none"> • Donnez un aperçu et une description des buts et attentes des « fondateurs/retraités » et des « successeurs », avec renvoi spécifique à l'entreprise agricole et à leurs aspirations personnelles.
3. Plan de retraite	<ul style="list-style-type: none"> • Donnez un aperçu de ce qui se passera au moment de la retraite et son mode de financement (p. ex., buts, attentes et activités souhaitées des retraités, y compris la façon dont les « fondateurs ou retraités » seront (ou ne seront pas) engagés dans l'entreprise agricole dans l'avenir). • Donnez la future adresse de toutes les personnes concernées. • Présentez un plan financier indiquant d'où l'argent proviendra et comment il sera dépensé, tant pour les frais annuels de subsistance que de réinstallation (au besoin). • Donnez les détails relatifs à la planification du revenu de retraite (p. ex. REER, FERR, RPC, SV).
4. Plan de formation et de perfectionnement du successeur	<ul style="list-style-type: none"> • Donnez un aperçu des compétences nécessaires pour bien gérer la ferme et la façon dont elles seront acquises. • Fournissez le profil des compétences d'un gérant agricole pleinement qualifié. • Fournissez le profil des compétences du successeur. • Déterminer les compétences manquantes et plan d'action exposant la façon de les combler (p. ex., embaucher pour combler les manques, formation supplémentaire) - si les deux générations restent engagées dans l'entreprise, il pourrait être avantageux qu'elles assistent toutes les deux aux mêmes cours de formation. • Donnez un aperçu du processus d'examen du rendement et du mécanisme devant fournir au « successeur » une rétroaction sur l'état d'avancement.
5. Plan de l'entreprise agricole	<ul style="list-style-type: none"> • Donnez un aperçu de la façon dont l'entreprise agricole répondra aux besoins du ou des successeurs et retraités. • Analyser l'entreprise agricole actuelle (au besoin). • Donnez un aperçu du plan de l'orientation future de l'entreprise agricole (entretien, réduction, expansion, diversification, valeur ajoutée, etc.) et décrivez l'incidence que cela aura sur l'entreprise et joignez des projections d'états financiers.

<p>6. Plan d'exploitation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Donnez un aperçu de la façon dont seront gérées les activités quotidiennes. • Préparez la liste des rôles, responsabilités et pouvoirs nécessaires à la gestion quotidienne de l'entreprise. • Précisez s'il s'agira d'une ferme gérée par deux ou trois générations et de quelle façon cela changera avec le temps • Fournissez une description et un plan des rencontres qu'auront les membres de l'entreprise familiale pour discuter de questions telles que l'état d'avancement du processus de transfert et les changements requis (p. ex., la façon dont ils fonctionneront, qui sera responsable de quoi et où cela se fera, la participation des membres de la famille qui ne participent pas à l'entreprise agricole, ce sur quoi ils auront ou non voix au chapitre et les modalités de leur participation) - le produit final sera un guide de « l'utilisateur ».
<p>7. Gestion, contrôle et plan de transfert de la main-d'œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Donnez un aperçu de la façon dont se fera le transfert de la main-d'œuvre et de la gestion, y compris un calendrier de transition vers le ou les successeurs.
<p>8. Plan de transfert de la propriété</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Donnez un aperçu de la structure actuelle de l'entreprise agricole (avec renvoi à la description de l'entreprise agricole) et comment cela sera modifié pendant le processus de transfert. • Expliquez comment se fera le transfert de propriété des biens. • Joignez un inventaire et une évaluation de l'actif et du passif. • Déterminez l'arrangement commercial de l'entreprise (p. ex., propriétaire unique, personne morale, société de personnes). • Déterminez le mécanisme de transfert (p. ex., achat, don, location). • Discutez de la valeur d'un contrat pré-nuptial; si le contrat a déjà été passé, fournir les documents à l'appui. • Expliquez les conséquences fiscales et la façon de les aborder. • Expliquez le financement requis et son origine. • Expliquez le traitement des enfants ne participant pas à l'entreprise agricole. • Décrivez brièvement les assurances requises (p. ex., décès, invalidité). • Au besoin, fournissez au consultant une copie du testament ou une description générale de l'intention d'appuyer le plan de transfert de la propriété. • Fournissez une description de toutes les autres modalités juridiques (p. ex., contrats d'emploi, ententes de partenariat, ententes d'actionnaires, ententes d'achat-vente)
<p>9. Calendrier de mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fournissez un résumé du calendrier global indiquant le début et la fin des principales activités, y compris les échéances permettant de surveiller, mesurer et modifier au besoin l'avancement des activités, s'il y a lieu.

10. Plan de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Définissez le processus par lequel la famille communique et prend des décisions (p. ex., réunions familiales à intervalles réguliers). • Déterminez la façon de gérer et de résoudre les conflits et différends (p. ex., vote tenu dans la famille, médiation par un tiers).
11. Plan en cas d'imprévu	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquez ce qui se passera et qui assurera l'exécution dans des situations telles que le décès, la maladie, le divorce, l'invalidité, la baisse ou l'échec des activités de l'entreprise.

Éléments d'un plan de suivi

Un plan de suivi pourra vous aider à suivre votre plan d'entreprise ou de relève puisqu'il vous permettra d'examiner vos objectifs et vos hypothèses et de dresser de nouvelles stratégies, s'il y a lieu. Les coûts associés à la mise en œuvre du plan, incluant notamment les frais liés aux consultations juridiques, aux plans d'aménagement du terrain, aux plans de construction, à l'élaboration des processus, au prototypage, à la mise à l'essai des produits, à la commercialisation des produits et aux demandes de brevet ne sont pas admissibles à un remboursement dans le cadre d'un plan de suivi du programme SSPE.

Chaque rubrique de chapitre doit figurer dans tout rapport écrit. Cependant, l'étendue de l'analyse peut varier selon les modifications nécessaires et l'ampleur des mesures de mise en œuvre .

Les rubriques qui suivent représentent les éléments que l'on doit retrouver dans tout rapport de suivi rédigé dans le cadre du programme SSPE.

Rubriques (Vous devez inclure chaque rubrique dans votre plan.)	Étendue de l'analyse (Contenu type - Vous pouvez réduire ou maximiser le contenu du chapitre en conséquence.)
1. Aperçu de l'entreprise	
Page couverture	<ul style="list-style-type: none"> • Fournissez le nom de l'entreprise ou du client, son adresse et ses numéros de téléphone et de télécopieur. • Expliquez le calendrier du plan de suivi et indiquez la date de préparation. • Fournissez la liste des personnes-ressources, y compris l'expert-conseil qui a préparé le plan.

Table des matières	<ul style="list-style-type: none"> Énumérez les principaux chapitres du plan à titre de référence pour le lecteur et pour faciliter l'utilisation.
Résumé	<ul style="list-style-type: none"> Fournissez un résumé qui décrit le plan global de suivi et expose les modifications et les points de décision.
2. Bilan du plan initial	<ul style="list-style-type: none"> Expliquez ce qui fonctionne, quels sont les défis à relever et pourquoi.
3. Encadrement et conseils	<ul style="list-style-type: none"> Décrivez tout encadrement ou conseil nécessaire afin de préparer le client à utiliser le plan comme un outil de gestion.
4. Calendrier	<ul style="list-style-type: none"> Précisez le calendrier de suivi (événements de déclenchement, étapes, etc.)
5. Moyens de planification	<ul style="list-style-type: none"> Expliquez les lacunes ou les problèmes qui ont fait obstacle à la pleine mise en œuvre du plan. Indiquez, au besoin, la nécessité de disposer de nouveaux outils pour demeurer opérationnel.
6. Prochaines étapes	<ul style="list-style-type: none"> Indiquez les prochaines étapes et les nouvelles stratégies. Expliquez comment elles seront réalisées.

Annexe D : Bureaux régionaux

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

Gestionnaire régional
 Services canadiens du renouveau en agriculture
 Agriculture et Agroalimentaire Canada
 10123, avenue 99, bureau 810
 Edmonton (Alberta) T5J 3H1
 Tél. : (780) 495-3212; sans frais : 1 866 452-5558
 Téléc. : (780) 495-3971

Saskatchewan, Manitoba

Dean Vey, gestionnaire régional
 Services canadiens du renouveau en agriculture
 Agriculture et Agroalimentaire Canada
 1800, rue Hamilton, bureau 401
 Regina (Saskatchewan) S4P 4K7
 Tél. : (306) 780-5594; sans frais : 1 866 452-5558
 Téléc. : (306) 780-7353

Ontario, Nunavut

Gestionnaire régional
 Services canadiens du renouveau en agriculture
 Agriculture et Agroalimentaire Canada
 174, chemin Stone Ouest

Guelph (Ontario) N1G 4T1
 Tél. : (519) 763-8135; sans frais : 1 866 452-5558
 Téléc. : (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
 Téléc. : (418) 648-7342

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de
 l'Alimentation du Québec (MAPAQ)
 Services-conseils aux entreprises agricoles canadiennes
 Directions régionales du MAPAQ
 Tél. sans frais : 1 866 680-1858

Région de l'Atlantique

Caroline St-Pierre, gestionnaire régional
Services canadiens du renouveau en agriculture
Agriculture et Agroalimentaire Canada
C.P. 57000
Centre de recherche
850, route Lincoln
Fredericton (Nouveau-Brunswick) E3B 6C2
Tél. : (506) 452-4098; sans frais : 1 866 452-5558
Télééc. : (506) 452-4975

Nouveau-Brunswick

Spécialiste du Renouveau
Ministère de l'Agriculture, des Pêche et de l'Aquaculture
du Nouveau-Brunswick
C.P. 6000
Fredericton (Nouveau-Brunswick) E3B 5H1
Tél. : (506) 432-2157
Télééc. : (506) 453-7406

Nouvelle-Écosse

Caroline St-Pierre, gestionnaire régional
Services canadiens du renouveau en agriculture
Agriculture et Agroalimentaire Canada
C.P. 57000
Centre de recherche
850, route Lincoln
Fredericton (Nouveau-Brunswick) E3B 6C2
Tél. : (506) 452-4098; sans frais : 1 866 452-5558
Télééc. : (506) 452-4975

Île-du-Prince-Édouard

Spécialiste en gestion d'exploitation agricole
Ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Aquaculture
de l'Île-du-Prince Édouard
C.P. 1500
Montague (Île-du-Prince-Édouard) C0A 1R0
Tél. : (902) 838-0626
Sans frais : 1 866 734-3276 ou 1 866 452-5558
Télééc. : (902) 838-0624

Terre-Neuve-et-Labrador

Lynn Kendall, coordonnatrice de programmes
Ministère des Ressources naturelles
de Terre-Neuve-et-Labrador
Tour Herald
C.P. 2006
Corner Brook (Terre-Neuve-et-Labrador) A2H 6J8
Tél. : (709) 637-2647; sans frais : 1 866 452-5558
Télééc. : (709) 637-2591