

GUIDE DE LA RELÈVE ENTREPRENEURIALE

Novembre 2005

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
Pourquoi s'engager dans un processus de relève?.....	1
Avantages du processus de relève :	2
TRANSFERT OU VENTE D'UNE ENTREPRISE	3
ABC d'un plan de relève.....	3
Étapes du processus de relève	4
ACHAT ET RELÈVE D'UNE ENTREPRISE	9
Réflexion avant d'acheter une entreprise.....	9
Trucs et astuces pour réussir l'achat d'une entreprise	10
Où trouver des entreprises à vendre?.....	10
Avantages d'acquérir une entreprise établie	12
FINANCEMENT	13
Programmes pour les propriétaires	13
Programmes pour les acheteurs.....	16
Programmes pour le secteur agricole.....	20
SOURCES D'AIDE	22
Organismes.....	22
Sites Internet	23
Professionnels	24
ANNEXE 1	25
BIBLIOGRAPHIE	26

INTRODUCTION

De récentes études canadiennes ont révélé que plus d'un dirigeant sur deux prendra sa retraite dans les dix prochaines années. Ainsi, 1,2 billions de dollars en biens d'entreprise sont appelés à changer de mains d'ici 2010, soit le plus important roulement de nature économique depuis des générations (MPE, 2005).

Ces statistiques sont alarmantes du fait que 70 % des entreprises ne survivent pas à la deuxième génération et 90 % à la troisième (Grisé et Plante, 2005). Cela est d'autant plus préoccupant puisque 90 % des entreprises au Québec sont des PME et qu'elles génèrent 85 % des nouveaux emplois. Les implications économiques du rythme accéléré des départs à la retraite des entrepreneurs canadiens ne devraient pas être sous-estimées. Les réalités démographiques du Canada et du secteur des petites entreprises indiquent que la planification de la relève est un enjeu de plus en plus important.

Dans la poursuite de sa mission qui est d'offrir un support informationnel et professionnel au développement d'entreprises de l'est du Québec, Ressources Entreprises a développé ce guide pour assurer un soutien de qualité à sa clientèle en situation de relève.

Ce guide se veut pratique et simple. Il a pour objectif de répondre au besoin grandissant de la clientèle de RE d'obtenir de l'information sur la relève. Si des informations supplémentaires vous sont nécessaires, vous pouvez communiquer avec l'équipe de Ressources Entreprises au numéro suivant : 1 (800) 322-INFO (4636).

Pourquoi s'engager dans un processus de relève?

Des exemples tirés de cas véridiques démontrent clairement les avantages de s'engager dans un processus de relève :

- Un charpentier de 37 ans a subi un accident de travail qui l'a plongé dans le coma pendant quatre semaines. Comme il était le seul autorisé à signer les chèques et les contrats, son entreprise a rapidement cessé de fonctionner. Lorsque le dirigeant a repris conscience, ses employés travaillaient pour des concurrents et son banquier avait gelé son compte courant.
- Un entrepreneur, qui a soudainement été atteint par le cancer, est décédé en quelques semaines. Il était le seul à connaître les mots de passe informatiques et à pouvoir signer les chèques et contrats. Faute de temps, il n'a pu régler ces détails avant sa mort; sa femme et ses enfants ont dû liquider l'entreprise.

Alain Samson (Alain Samson, 2003) a tiré plusieurs conclusions qui justifient le processus de relève :

1. L'absence de relève peut mettre une entreprise en péril.

Les tensions familiales prendront des proportions alarmantes, les données du système informatique deviendront inaccessibles, l'entreprise ne pourra plus faire face à ses obligations et la valeur des services chutera.

2. La planification de la relève n'a rien à voir avec l'âge du dirigeant de l'entreprise.

Ce besoin devient évidemment criant lorsqu'il pense à la retraite, mais certains incidents peuvent aussi le mettre sur le carreau. Les accidents et la maladie surviennent à tous moments.

3. Le besoin de planifier la relève n'incombe pas uniquement au propriétaire d'une entreprise.

Les cadres et toute personne aspirant à une promotion devraient préparer leur relève. Si ce n'est pas fait, ils ne pourront saisir certaines occasions.

4. La non planification de la relève peut constituer une entrave à la croissance.

Privé d'un bras droit, un entrepreneur ne pourra acheter un concurrent; dans le même sens, une ressource spécialisée ne pourra accepter une promotion.

5. L'absence de relève peut constituer une forme d'esclavage.

L'absence de relève empêche l'entrepreneur de vendre son entreprise, de prendre des vacances méritées, de songer à la retraite ou de consacrer du temps à d'autres activités.

Avantages du processus de relève :

Propriétaire	Acheteur	Organisation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Choix faits selon ses objectifs; ▪ Sécurité dans l'action; ▪ Sérénité dans la connaissance et confiance en l'expertise; ▪ Protection des biens et du patrimoine à léguer; ▪ Assurance de la pérennité de l'entreprise; ▪ Assurance d'une retraite personnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribution accrue et transition du leadership et de l'influence; ▪ Rôle clairement défini et respecté, meilleure transition; ▪ Sécurité financière, entreprise saine financièrement; ▪ Vision d'avenir et de continuité. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Harmonie dans la transition; ▪ Sécurité d'emploi pour les employés; ▪ Appartenance et fidélisation progressive des clients et des employés.

TRANSFERT OU VENTE D'UNE ENTREPRISE

ABC d'un plan de relève

Un plan de relève complet doit contenir différentes informations. Les réponses aux questions suivantes vous aideront à structurer votre plan de relève :

1. Vendre à qui?

- À qui va-t-on transmettre l'entreprise? À la famille, à l'interne, à l'externe, etc.
- Quelles sont les qualités que l'acquéreur doit posséder pour prendre la relève?
- Doit-il être opérateur ou gestionnaire? Doit-il être un développeur ou un bâtisseur?
- Doit-il être le clone ou le contraire du dirigeant actuel?

2. Vendre quoi?

- Les actifs ou les actions?
- Quelle solution est la plus avantageuse? Les crédits d'impôt (500 000 \$) sont-ils tous utilisés?
- La fiscalité est-elle plus avantageuse avec la vente d'actifs ou la vente d'actions?
- Quel est le prix auquel il faut vendre pour maximiser la transaction?

3. Vendre comment?

- Par succession : Y a-t-il, au sein de la famille, un membre intéressé à succéder au dirigeant?
- Par cession : Est-ce par cession interne ou externe? Les cadres, ou les salariés, seraient-ils en mesure de pouvoir reprendre l'entreprise, ou faudra-t-il trouver un acquéreur sur le marché externe?

4. Vendre quand?

- La réflexion personnelle apportera une partie de la réponse, mais il faut savoir qu'une bonne transmission bien planifiée se fait sur une durée minimale de trois ans.

Plus vous attendez avant de planifier la relève, plus la tâche sera difficile et plus ce sera coûteux. Cela ne veut pas dire que, si la planification débute dix ans à l'avance, il n'en coûtera rien : il en coûte toujours quelque chose. Les entreprises doivent croître dans une proportion pouvant atteindre 20 % pour couvrir les coûts de la planification (BDC, 2005). Selon Marc-André Nadeau, associé-directeur des services financiers du bureau de Laval de Samson Bélair/Deloitte & Touche, une mauvaise préparation ampute la valeur d'une entreprise d'au moins 20 % à 25 % lors de la vente (Jean-François Barbe, 2005).

Étapes du processus de relève

Voici une démarche bien simple qui vous guidera dans votre processus de relève. Il est important de respecter les étapes afin de maximiser vos chances de succès. ([Voir tableau à l'Annexe I](#))

1. Détermination des objectifs (personnels et corporatifs)

Le propriétaire fondateur doit déterminer ses objectifs quant à sa retraite, sa participation ultérieure dans l'entreprise, etc. Cette première étape du processus est la plus importante. Il est indispensable de faire le point et d'analyser si le moment est venu de laisser la place à un successeur. Il n'est pas évident, après une période de 20 ou 30 ans à la direction d'une entreprise, de laisser le pouvoir à une tierce personne.

Afin d'entamer votre réflexion personnelle, nous vous proposons ce test « Êtes-vous prêt à transmettre votre entreprise? » :

	Oui	Non	N/A
Êtes-vous prêt à prendre votre retraite?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous pensé à ce que vous ferez après la vente de votre entreprise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous un plan de relève écrit pour votre entreprise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous évalué le délai entre votre décision et votre départ final de l'entreprise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vos associés et votre famille partagent-ils votre décision?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous pris des dispositions en cas d'imprévu, comme un décès ou une invalidité?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous discuté de diverses stratégies pour la transition de votre entreprise et de votre succession avec un professionnel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous établi la valeur actuelle de votre entreprise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous établi un argumentaire de vente ou un profil corporatif de votre entreprise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achèteriez-vous votre entreprise au prix que vous demandez?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Oui	Non	N/A
Avez-vous fait évaluer l'impact fiscal de la vente de votre compagnie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous vérifié si vos actifs seront suffisants pour générer les revenus souhaités à la retraite?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si vous souhaitez discuter de votre réflexion avec une personne neutre, n'hésitez pas à communiquer avec le Service de consultation et référence de Ressources Entreprises. Ce service permet aux entrepreneurs de faire le point sur leurs démarches en relève, tout en les aiguillant vers les bonnes ressources et les meilleurs experts qui ont judicieusement été sélectionnés.

Pour passer de la réflexion à l'action avec succès, trois facteurs :

- 1) Avoir la volonté de transmettre;
- 2) Avoir du temps;
- 3) Savoir s'entourer de professionnels compétents, de divers horizons.

2. Choix du successeur

Le choix d'un successeur est également une étape capitale. Les vrais leaders sont plus rares qu'on le pense et le dirigeant qui fera le succès d'une entreprise ne connaîtra pas nécessairement le même succès avec une autre organisation.

Vous devez prévoir les défis qui attendent le prochain dirigeant et brosser un portrait du candidat idéal. Il ne faut donc pas vous baser sur la situation actuelle de l'entreprise, mais sur ce qui l'attend. Par exemple, si votre entreprise débute un processus d'exportation, vous devrez trouver une personne possédant des aptitudes et/ou une expérience en commerce international. En sélectionnant votre candidat de cette façon, vous augmentez les chances de réussite du transfert de votre entreprise.

Il est crucial de choisir sa relève en fonction de ses compétences, et non selon un « favoritisme ». Si vous avez plusieurs enfants, n'oubliez pas que votre choix ne doit pas être fait en fonction de l'âge et du sexe de ceux-ci, mais bien selon des critères objectifs : compétence, expérience, etc. Il est également recommandé de demander l'opinion de personnes neutres : votre conseil d'administration, vos cadres, etc.

Où trouver des candidats? Voici quelques pistes.

2.1 S'agit-il d'une entreprise familiale?

Si vous êtes le dirigeant d'une entreprise familiale, commencez vos recherches au sein des membres de votre famille : frères, sœurs, enfants et famille élargie.

2.2 Les employés prometteurs

S'il s'agit d'une entreprise familiale mais qu'aucun membre de la famille n'est prêt à prendre la relève de l'entreprise ou si, tout simplement, il ne s'agit pas d'une entreprise familiale, vous pouvez regarder à l'interne de l'entreprise. En effet, il peut se trouver, parmi les employés, une personne capable de vous succéder.

Plusieurs avantages découlent du recrutement des leaders à l'interne (Alain Samson, 2005) :

- On fidélise les employés. Les employés qui voient certains de leurs collègues promus à un poste de direction en tirent une fierté qui les rend plus fidèles à l'entreprise.
- On retient les employés les plus prometteurs. Les meilleurs employés n'aiment pas avoir l'impression de plafonner. Si vous allez chercher vos prochains leaders à l'externe, ils songeront peut-être à partir. En favorisant le développement des connaissances de vos ressources prometteuses, vous vous assurez de les retenir et d'encourager leur participation au succès de l'entreprise.
- On évite les chocs culturels. Recruter les leaders à l'extérieur de l'entreprise risque d'amener dans l'organisation des gens qui ne partagent pas les valeurs de la direction et des employés de l'entreprise.

2.3 Le recrutement à l'extérieur de l'entreprise

Si aucun membre de votre famille n'est intéressé à prendre la relève et qu'aucun employé n'a le potentiel pour assumer la direction, il faut alors se tourner vers l'extérieur. Plusieurs options s'offrent à vous : utiliser les services de chasseurs de têtes ou faire directement une proposition à un employé que vous connaissez qui travaille dans une autre organisation. Les milieux universitaires regorgent de relève, pourquoi ne pas tâter le pouls?

3. Évaluation

Peu importe où vous trouverez votre relève, vous ne devez pas lui confier le poste de dirigeant sans le soumettre à une évaluation approfondie. Est-ce qu'il possède les compétences techniques et académiques nécessaires? Cette évaluation permettra notamment de dresser la liste des formations utiles à son intégration.

4. Programme de formation

Cette étape est nécessaire pour que la transition se déroule avec succès. Par exemple, le dirigeant doit-il maîtriser plus d'une langue pour assurer la direction de l'entreprise? Si oui, inscrivez votre candidat sans plus tarder à des cours de langue. Votre relève connaît-elle bien le fonctionnement de votre entreprise, la chaîne de production? Devrait-elle passer quelques semaines avec votre contremaître?

Le programme de formation déterminera ce que doit perfectionner votre candidat avant d'assurer la direction de l'entreprise. Il peut s'avérer intéressant d'en discuter avec la relève afin que ses besoins et lacunes soient comblés.

Vous trouverez ci-dessous une liste des principaux éléments qui devraient composer la formation du futur dirigeant (Alain Samson, 2005) :

Une formation...

- générale en gestion;
- liée aux défis imminents;
- portant sur le travail d'équipe;
- permettant de développer une bonne connaissance de soi;
- portant sur l'industrie;
- portant sur la négociation.

5. Intégration et cohabitation

L'intégration et la cohabitation englobent quatre objectifs stratégiques (Alain Samson, 2005) :

1. L'acquisition d'un savoir non colligé : Certains renseignements et certaines pratiques de gestion ne seront jamais colligés dans les livres parce qu'ils sont le fruit de l'expérience et ne s'appliquent qu'à une entreprise (fidélité à un fournisseur, ententes secrètes, etc.).
2. La démythification du dirigeant sortant : À ce stade de la démarche, le successeur doute peut-être encore de sa capacité à remplacer le leader sortant. Ce sentiment sera d'autant plus grand si un mythe s'est créé autour du dirigeant en place. Cette étape permet au dirigeant sortant de se raconter à son successeur : cheminement, réussites, échecs, etc.
3. La planification d'un avenir souhaitable pour l'organisation : Il est important pour le successeur de connaître les rêves du dirigeant. Au fil des discussions, le successeur désigné prendra conscience de l'imaginaire du leader sortant, enrichira sa vision de l'organisation et pourra, en collaboration avec le dirigeant, brosser le portrait d'un avenir souhaitable et réaliste pour l'entreprise.
4. Une passation des pouvoirs plus efficace : Progressivement, le successeur désigné prend de plus en plus de responsabilités, tandis que le leader sortant en abandonne.

Il importe que l'intégration du successeur s'effectue graduellement. L'opération s'en trouve bonifiée si celui-ci occupe diverses fonctions dans l'entreprise au cours des années qui précèdent son transfert à la direction de l'entreprise. Une expérience pertinente acquise au sein d'une autre entreprise semble amplifier la légitimité du successeur auprès du propriétaire et des employés.

Le succès à long terme du processus successoral peut être déterminé par le niveau d'acceptation et de crédibilité du successeur. Hors de tout doute, la communication entre le propriétaire et son successeur joue un rôle primordial (Natacha Jean, 2005).

6. Passation des pouvoirs

Au fil des mois, une nouvelle vision de l'organisation émerge. Les troupes commencent à percevoir le successeur comme un leader et sont prêtes à lui faire confiance. Le temps de la fin de la cohabitation est arrivé. Ce moment est tout aussi difficile à vivre pour celui qui arrive que pour celui qui part.

ACHAT ET RELÈVE D'UNE ENTREPRISE

Si vous songez à acheter une entreprise, soyez prudent et renseignez-vous. S'il s'agit d'une entreprise que le propriétaire veut vendre afin de prendre sa retraite, cela pourrait être une bonne affaire pour vous. S'il s'agit d'une entreprise en difficulté, cela pourrait s'avérer hasardeux.

Plusieurs raisons peuvent motiver un propriétaire à vendre son entreprise :

- L'entreprise est près de la faillite;
- Le propriétaire souhaite prendre sa retraite et il n'a pas d'enfant désireux de lui succéder;
- Le propriétaire est simplement lassé de son entreprise et souhaite passer à autre chose.

Réflexion avant d'acheter une entreprise

Avant de se lancer dans la recherche d'une entreprise à vendre, vous devez prendre du temps pour réfléchir à ce que vous cherchez vraiment. Voici quelques questions pour vous guider dans votre réflexion :

- Quel genre d'entreprise (service ou produit) cherchez-vous?
- Combien de temps consacrez-vous à sa gestion?
- Voulez-vous être actionnaire ou propriétaire à part entière?
- Quel est le niveau de risque que vous jugez acceptable?
- Quels seront vos besoins en ce qui concerne l'outillage, l'équipement, les stocks ou les véhicules?

Afin de structurer vos recherches, voici les étapes suggérées pour maximiser le processus d'achat d'une entreprise (BDC, 2005) :

- 1) Choisissez un secteur d'activité que vous connaissez et qui vous intéresse (ex. : si vous connaissez le domaine de la construction immobilière, vous pourriez acheter des actions d'une entreprise de construction). Vous aurez beaucoup de difficultés à gérer une entreprise dont le secteur d'activité vous est complètement étranger.
- 2) Dressez la liste des caractéristiques financières et des qualités que doit posséder une entreprise pour que vous vous en portiez acquéreur.
- 3) Effectuez une étude du « marché » des entreprises possibles comme vous le feriez si vous cherchiez une occasion d'investissement, un produit de consommation ou un marché cible.

- 4) Supprimez de votre marché cible les entreprises qui ne possèdent pas les caractéristiques que vous recherchez.
- 5) Évaluez soigneusement les entreprises restantes sur les plans de leur viabilité, de leur potentiel de croissance, de leur valeur, de leur compatibilité avec vous, etc.

N'hésitez pas à communiquer avec Ressources Entreprises à cette étape-ci. En effet, le Service de recherche documentaire représente une mine d'informations précieuses pour tous les entrepreneurs. Dotée de banques de données actuelles et spécialisées, l'équipe est bien outillée pour répondre à vos besoins en information stratégique, que ce soit pour compléter un plan d'affaires, dresser une liste d'entreprises ou réaliser une étude de marché.

Trucs et astuces pour réussir l'achat d'une entreprise

Voici quelques trucs et astuces afin d'augmenter les chances de réussite de l'achat d'une entreprise (BDC, 2005) :

- Restez en territoire connu : optez pour une entreprise dans un secteur que vous connaissez bien.
- Cherchez une entreprise qui vous ressemble (compétences, champs d'intérêt, expérience, etc.).
- Évaluez les risques (potentiel de rentabilité).
- Ne sous-estimez pas l'importance de l'image de l'entreprise.
- Renseignez-vous sur la culture de l'entreprise.
- Déterminez les coûts d'achat et d'exploitation.

Où trouver des entreprises à vendre?

1) Internet :

Une recherche par mots clés vous permettra d'obtenir des listes d'entreprises à vendre. Utilisez des mots clés tels que « entreprise à vendre », « acheter une entreprise », « vendre ou acheter une entreprise » et ciblez votre recherche en y ajoutant des termes spécifiques au marché que vous avez sélectionné, par exemple « tourisme », « fabrication », etc. Dans la dernière section du document, vous trouverez quelques sites Internet intéressants.

2) Réseautage :

Votre réseau est une source importante d'information : vous savez sans doute que le réseautage est un bon moyen de dénicher un emploi, mais saviez-vous qu'il est tout aussi utile pour trouver l'entreprise convoitée?

Voici quelques suggestions :

- Achetez l'entreprise pour laquelle vous travaillez;
- Faites jouer vos contacts;
- Adressez-vous directement aux propriétaires;
- Prenez part à des activités spécialisées;
- Impliquez-vous au sein des Chambres de commerce.

3) Publications

Certaines publications peuvent aussi vous aider à trouver des entreprises à vendre ou tout simplement à passer en revue un secteur d'activité. Voici quelques suggestions de publications :

- Les magazines, les bulletins d'information et les revues spécialisées contiennent des annonces classées parmi lesquelles vous trouverez des offres d'entreprises à vendre. De plus, chaque industrie compte une ou plusieurs associations professionnelles et offre toute une série de publications.
- Les annonces classées publiées dans les journaux locaux constituent un bon point de départ si vous cherchez une entreprise dans votre région.
- Faites paraître votre propre annonce dans un journal ou une publication spécialisée.

4) Intermédiaires

- Les conseillers professionnels, notamment les avocats, banquiers et comptables peuvent aussi vous indiquer des pistes intéressantes. Les courtiers d'assurances possèdent également des réseaux qui peuvent vous être utiles.
- Les agents d'affaires et les courtiers en immeubles commerciaux ont accès à des bases de données exhaustives et peuvent vous aider à trouver des entreprises correspondant à vos critères.
- Les grossistes, les distributeurs et les fournisseurs peuvent vous être grandement utiles.

Avantages d'acquérir une entreprise établie

En achetant une entreprise déjà établie, vous aurez beaucoup d'avantages (BDC, 2005) :

- Vous aurez une clientèle fidèle.
- L'entreprise étant déjà mise sur pied, vous éviterez tout le travail de base nécessaire pour amorcer le processus de production.
- L'exploitation, la distribution, les relations avec les fournisseurs et les principaux employés étant en place, vous réaliserez des économies de temps et d'argent.
- L'entreprise possèdera des stocks : le produit sera sur le marché et il génèrera des ventes.
- Les employés qui sont au service de l'entreprise depuis un certain temps représenteront une source inestimable d'information et de connaissances sur son fonctionnement et son secteur d'activité.

FINANCEMENT

Plusieurs programmes de financement sont offerts pour supporter les projets de relève. N'hésitez pas à communiquer avec le Service Info-PME de Ressources Entreprises (1 800 322-4636) afin de trouver un programme qui répond à vos besoins.

Programmes pour les propriétaires

Accès Relève de la Caisse de dépôt et placement du Québec – CDP

La mise en œuvre d'un plan Accès Relève est répartie sur plusieurs années et comprend généralement les étapes suivantes :

- Achat par CDP Capital d'une partie des actions du propriétaire;
- Élaboration du plan de relève par l'entreprise;
- Planification fiscale et successorale réalisée par vos propres conseillers;
- Rachat graduel de la participation du propriétaire avec le financement de CDP Capital;
- Transfert graduel de la direction et de la propriété à la relève;
- Rachat de la participation de CDP Capital.

Caisse de dépôt et placement du Québec

65, rue Sainte-Anne

14e étage

Québec (Québec) G1R 3X5

Tél. : (418) 684-2334

http://www.lacaisse.com/lacaisse/releve/fr/html/1325_fr.aspx

Financement PME – Relève d'Investissement Québec

Votre entreprise est admissible si le projet de relève comprend le transfert de plus de 50 % de ses actions votantes et participantes ou encore le transfert de l'essentiel de ses actifs aux personnes suivantes :

- Un membre de votre famille;
- Un cadre ou un employé de votre entreprise;
- Toute autre personne ou entreprise (principalement destiné à des acquéreurs du Québec).

Exigences particulières :

- Votre entreprise doit avoir une structure financière saine, une gestion adéquate, un personnel qualifié et une organisation solide;

- Le projet de relève ne doit pas viser la spéculation.

Il s'agit d'une garantie de remboursement de la perte nette assumée par l'institution financière qui accorde un prêt à l'entreprise, ou encore d'un prêt à terme consenti par Investissement Québec.

Investissement Québec

Tél. : (866) 870-0437

<http://www.investquebec.com/fr/index.aspx?page=1897>

Financement pour la planification de la relève de la Banque de développement du Canada – BDC

Possibilités de financement :

- Services de consultation pour l'exercice de planification de la relève;
- Rachat d'entreprise par des cadres;
- Premier appel public à l'épargne ou d'une autre solution d'achat-vente.

Banque de développement du Canada

Tél. : (877) 232-2269

http://www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/financing/fs_succession_planning_general.htm

Planification de la relève de la CIBC

La Banque CIBC est déterminée à vous aider à élaborer un plan qui vous permettra d'atteindre vos objectifs personnels et professionnels. Elle est en mesure de vous fournir :

- Une évaluation complète de votre situation actuelle;
- Des conseils objectifs sur vos besoins en matière de planification de la relève et sur des questions spécifiques à votre situation, comme la transition d'une entreprise familiale ou la vente à un employé important;
- Un plan d'action qui permettra de regrouper les questions relatives à la retraite, aux placements et à la planification successorale dans votre plan de relève.

CIBC

Tél. : (800) 465-2422

<http://www.cibc.com/ca/small-business/extra/succession-planning-fr.html>

Planification de la relève de la Financière Sun Life

Concepts :

- Rachat périodique d'actions;

- Copropriété.

Financière Sun Life

Tél. : (800) 800-4786

<http://www.sunlife.ca/advisorsite/genericpage/0,14473,bGFuZy1mcmVuY2hfc2l0ZS1zbGZhZHZpc29yX2Vudi1saXZlX3B6bi1nZW5lcmljX3NIYy01MF9zdGF0LV9lZC1fbmF2LTc2MTE1NI9uYXYtNzYxMTU2,00.html>

Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition – Planification d'entreprise de Patrimoine canadien

Les projets de planification d'entreprise aideront les propriétaires de compagnies de livres à planifier la relève de leur entreprise en aidant à développer un plan de relève. Ces projets peuvent inclure l'accès à des ressources afin de développer :

- L'évaluation de la valeur de l'entreprise;
- La proposition de modèles possibles de transition, telles la recherche d'un acheteur extérieur ou en organisant un achat interne par les employés ou les gestionnaires;
- Un plan pour préparer une entreprise en vue de la vente;
- Un plan pour la transition organisationnelle, ce qui comprend le passage à une nouvelle gestion ainsi que la redéfinition des rôles, des responsabilités et des procédures comptables et financières.

La contribution annuelle maximale par projet est de 50 000 \$.

Patrimoine canadien

Tél. : (877) 823-0702

http://www.pch.gc.ca/progs/ac-ca/progs/padie-bpidp/pubs/2005-2006/aia/4_f.cfm

Succession d'entreprises de la Banque de Montréal – BMO Banque privée Harris

- Les spécialistes en planification de la relève vous aideront à évaluer vos objectifs personnels et professionnels et à planifier votre avenir et celui de votre entreprise.
- BMO Banque privée Harris vous offre le soutien d'un processus intégré de gestion de la transition.
- Nous pouvons vous aider à analyser la valeur de votre entreprise, y compris les facteurs qui la déterminent, à en dégager le potentiel financier, de même qu'à explorer et examiner attentivement les options stratégiques qui s'offrent à vous.

BMO Banque privée Harris

Tél. : (800) 844-6442

http://www.bmobanquepriveeharris.com/SuccessionPlanning/sp_1.asp

Transfert d'entreprise de la Banque Nationale du Canada

- La Banque Nationale a mis en place une équipe de directeurs transfert exclusivement dédiés à l'accompagnement des dirigeants qui souhaitent transférer leur entreprise à un acquéreur externe ou à la prochaine génération.

Banque Nationale du Canada

Tél. : (877) 394-6611

http://www.bnc.ca/bnc/cda/guide/0,,divId-4_langId-2_navCode-14323_navCodeEx-1000,00.html

Vendre, acheter ou transmettre une entreprise de Desjardins

Engagement :

- Vous fournir un accompagnement complet tout au long du processus de transmission;
- Vous faire bénéficier de conseils spécialisés en matière de planification financière, fiscale et successorale;
- Vous proposer un plan personnalisé de financement afin de faciliter la vente ou l'achat de votre entreprise.

Desjardins

Tél. : (800) 224-7737

http://www.desjardins.com/fr/entreprises/projets/vendre_entreprise/

Programmes pour les acheteurs

Financement PME – Alliance stratégique d'Investissement Québec

Projets admissibles :

- Acquisition d'entreprises;
- Regroupement ou fusion d'entreprises;
- Toute autre entente conclue entre diverses entreprises en vue de leur permettre de devenir plus concurrentielles.

Exigences particulières :

- Le projet doit prévoir la participation de deux ou plusieurs entreprises concurrentes ou complémentaires, sans lien de dépendance;
- Il doit aussi viser à maintenir ou à améliorer la position concurrentielle des partenaires et présenter un caractère de continuité;

- Vous devez démontrer que le contrôle de la propriété de l'entreprise demeurera à intérêts québécois et, si l'une des entreprises participantes est située à l'extérieur du Québec, que le financement accordé servira à préserver des emplois au Québec;
- Votre entreprise doit avoir une structure financière saine, une gestion adéquate, un personnel qualifié et une organisation solide.

Investissement Québec

Tél. : (866) 870-0437

<http://www.investquebec.com/fr/index.aspx?page=1277>

Financement pour l'acquisition d'une entreprise de la Banque de développement du Canada – BDC

Comment la BDC peut aider :

- Tranquillité d'esprit grâce à la grande expérience de la BDC dans ce genre de transactions;
- Financement à long terme ou, selon votre situation, financement de rang subordonné;
- Calendrier de remboursement souple.

Banque de développement du Canada

Tél. : (877) 232-2269

http://www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/acquisition/acquisition_business.htm

Fonds local d'investissement (volet Relève) du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec – MDEIE administré par les Centres locaux de développement – CLD

Nature de l'aide financière :

- L'aide accordée est un prêt sans intérêt n'excédant pas 25 000 \$;
- Le prêt consenti pourra atteindre 80 % des dépenses admissibles.

Dépenses admissibles :

- Les dépenses d'acquisition de titres de propriété de l'entreprise visée (actions votantes ou parts) et frais de service professionnels directement liés à la transaction d'acquisition.

Entreprises admissibles :

- Tout entrepreneur de 35 ans et moins qui désire acquérir une participation significative d'au moins 25 % de la valeur d'une entreprise existante située dans le territoire d'application de la Politique nationale de la ruralité.

Association des centres locaux de développement du Québec (ACLDQ)

155, boul. Charest Est, bureau 8

Québec (QC) G1K 3G6

Téléphone : (418) 524-0893

http://www.formulaire.gouv.qc.ca/cgi/affiche_doc.cgi?dossier=7131&table=0

Groupe Financement d'entreprises de Roynat Capital

- Le chiffre d'affaires doit se situer entre 5 à 200 millions de dollars;
- Offre du capital de risque.

Roynat Capital

Tél. : (418) 683-2177

http://www.roynat.com/fr/services_corp_finc.asp

Programme d'appui financier à la relève de la Société d'Investissement Jeunesse – SIJ

Conditions d'admissibilité générales :

- Être âgé de 18 à 35 ans inclusivement, être citoyen canadien ou immigrant reçu et résider au Québec depuis plus de deux ans;
 - Avoir le but de réaliser un projet d'affaires tel que le démarrage (volet fondateur), l'acquisition (volet Acquéreur) ou l'investissement dans le capital-actions d'une entreprise (volet Associé);
 - L'entreprise doit être à but lucratif, avoir son siège social au Québec et être incorporée au moment de l'octroi de l'aide financière de la S.I.J.;
 - Investir ou avoir investi une mise de fonds personnelle en argent égale à au moins 10 % des besoins financiers totaux de l'entreprise;
 - Travailler à temps complet au sein de l'entreprise.
- La SIJ garantit à 100 % un prêt personnel consenti par une des institutions financières qui ont reconnu les mérites de son programme.
 - La garantie de prêt personnel peut atteindre 50 000 \$ par entrepreneur éligible.

Société d'Investissement Jeunesse

615, boul. René Lévesque ouest, bureau 720

Montréal (Québec), H3B 1P5

Tél. : (514) 879-0558

<http://www.sij.qc.ca/>

Relève en entreprise du Fonds de solidarité FTQ

Admissibilité :

- Valeur marchande minimale : 500 000 \$
- Taille maximale (actifs 100 M\$ et avoir 50 M\$)
- Tous les secteurs d'activités à l'exception de : commerce de détail, agriculture et pêche, sauf si transformation
- Relève identifiée, idéalement
- Bonne santé financière
- Plan de croissance soutenue

Monsieur Gabriel Nadon

Directeur de portefeuille

545, boulevard Crémazie Est

Montréal (Québec) H2M 2W4

Tél. : (514) 383-2509

Sans frais : (800) 361-5017

<http://www.fondsftq.com/internetfonds.nsf/VWebTFR/PmeSec?opendocument§eur=RELE>

Vendre, acheter ou transmettre une entreprise de Desjardins

Engagement :

- Vous fournir un accompagnement complet tout au long du processus de transmission;
- Vous faire bénéficier de conseils spécialisés en matière de planification financière, fiscale et successorale;
- Vous proposer un plan personnalisé de financement afin de faciliter la vente ou l'achat de votre entreprise.

Desjardins

Tél. : (800) 224-7737

http://www.desjardins.com/fr/entreprises/projets/vendre_entreprise/

Programmes pour le secteur agricole

Programme d'appui financier à la relève agricole de la Financière agricole du Québec

- Ce programme vise à appuyer l'établissement de jeunes agricultrices et agriculteurs compétents et bien formés sur les fermes québécoises.

La personne désireuse de profiter de ce programme doit remplir les conditions suivantes :

- Être âgée de 18 à 40 ans;
- Être en voie de faire de l'agriculture son activité principale;
- Détenir au moins 20 % des parts de l'entreprise;
- Posséder au moins une année d'expérience pertinente en agriculture;
- Avoir un projet de démarrage ou d'établissement présentant des perspectives de continuité.

Les mesures d'appui :

- Subvention à l'établissement
- Subvention au démarrage
- Subvention à l'encadrement
- Sécuri-Taux établissement

Financière agricole du Québec

Tél. : (800) 749-3646

http://www.financiereagricole.qc.ca/fr/fr.php?l_sect1=2&l_sect2=2&l_sect3=5

Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes – Services spécialisés de planification d'entreprise d'Agriculture et Agroalimentaire Canada – AAC

- Le programme peut assumer la moitié des frais de consultation admissibles, jusqu'à concurrence de 8 000 \$.
- Dans le cas des groupes, la contribution totale est répartie également entre les agriculteurs participants. La contribution maximale est de 16 000 \$ pour un groupe de deux, de 24 000 \$ pour un groupe de trois, et de 25 000 \$ pour un groupe de plus de trois.
- Sont admissibles à ce programme les particuliers, les sociétés, les sociétés de personnes, les coopératives ou autres associations de personnes qui déclarent une production agricole commerciale, c'est-à-dire des ventes agricoles brutes annuelles d'au moins 10 000 \$. Les agriculteurs débutants sont également admissibles à de l'aide financière.
- Les groupes sont aussi admissibles au programme. Lorsqu'il y a plus d'un demandeur admissible, chacun d'entre eux doit représenter une entreprise ou une exploitation agricole séparée et distincte.

Agriculture et Agroalimentaire Canada

Tél. : (613) 759-1000

http://www.agr.gc.ca/ren/cfbas/detail_spec_f.cfm

Transfert de ferme et aide à la relève de Desjardins

Pour améliorer la santé financière de votre entreprise et en faciliter le transfert, Desjardins offre les outils suivants :

- L'analyse de la capacité de remboursement, pour évaluer la capacité de votre entreprise à payer ses emprunts et prendre des décisions en conséquence;
- L'évaluation des divers scénarios financiers, pour proposer des choix afin de compléter le financement;
- Le prêt garanti par la Financière agricole du Québec (FADQ), offert à votre caisse;
- Le prêt à terme et la marge de crédit, pour financer vos opérations courantes ou permettre le développement de votre entreprise;
- La formule vendeur-prêteur, garantie par la FADQ, permet au vendeur d'agir comme prêteur au bénéfice des deux parties (vendeur-prêteur et acheteur).

Desjardins

Tél. : (800) 224-7737

http://www.desjardins.com/fr/entreprises/projets/transfert_ferme/

SOURCES D'AIDE

Organismes

- **L'institut québécois pour les familles en affaires (IQFA)** offre de l'information, de la formation et des services conseils. Très utile pour bien planifier le transfert et aplanir les difficultés.
- La **Canadian Association of Family Enterprise (CAFE)** encourage et informe les familles en affaires.
http://www.assiniboine.mb.ca/com_connections/cg_cafe.asp
- La **Chaire de développement et de relève de la PME** de l'École des hautes études commerciales (HEC) possède une mine d'informations.
- La **Direction générale de la formation continue de l'Université Laval** offre un programme très novateur permettant à une organisation de promouvoir, auprès de son personnel, son besoin d'identifier et de préparer la relève des cadres.
<http://www.ulaval.ca/dgfc/>
- Le **Centre international pour les familles en affaires** a été mis sur pied par l'École des hautes études commerciales de Montréal (HEC), en collaboration avec la Fondation des familles en affaires. Un soutien pour faciliter la transition des entreprises familiales d'une génération à l'autre est proposé.
<http://www.hec.ca/chairepme/>
- Le **Centre régional d'aide à l'établissement en agriculture (CRÉA)** offre tous les services pour soutenir le transfert en agriculture, y compris une aide visant à favoriser les échanges intergénérationnels.
(418) 338-0706
(514) 877-6607
Brigitte Paré
bripare@globetrotter.net
- Le **Groupement des chefs d'entreprise** pilote un nouveau programme pour aider les entrepreneurs à réussir la transmission de leur PME à la nouvelle génération. On prévoit notamment la création de clubs d'entraide.
www.groupement.qc.ca
- Le Service de placement de l'Université Laval aide les entrepreneurs à la recherche de relève dans les milieux universitaires.
www.spla.ulaval.ca

- **Ressources Entreprises** offre un support informationnel et professionnel à tous les entrepreneurs qui vivent une situation de relève.
www.ressourcesentreprises.org

Sites Internet

- <http://carrefourpme.lesaffaires.com> : Propose des occasions d'affaires dans la province de Québec.
- www.acquization.biz : Grâce à sa plateforme Internet, Acquization.biz permet aux acheteurs et vendeurs d'entreprises et de commerces d'entrer en communication en toute confidentialité, de manière efficace et à un prix abordable. Acquization.biz regroupe, à ce jour, le plus important nombre d'acheteurs et d'entreprises à vendre.
- www.bdc.ca : La Banque de développement du Canada offre de l'information et un service conseil sur la relève.
- www.businessesforsale.com et www.franchisesales.com : Procurent des services aux acheteurs, aux vendeurs et aux courtiers à l'échelle internationale.
- www.cafenational.org : Association canadienne des entreprises familiales (ACEF) se spécialise dans les questions d'intérêt pour les entreprises familiales.
- www.canadianbusinessexchange.com : Met à votre disposition un outil de recherche et offre, contre rétribution, des services additionnels en matière d'immigration, de consultation, de recherche et de diligence raisonnable (en anglais seulement).
- www.carrefour-capital.com : Carrefour Capital est un réseau de bases de données locales de projets d'affaires et de sources de capital de risque. L'inscription à titre d'investisseur ou d'entrepreneur est entièrement gratuite, mais doit être validée par un organisme local de développement économique accrédité par Carrefour Capital.
- www.familybusinessexperts.com : Le meilleur site Web et l'un des plus spécialisés sur les questions de succession familiale. Toutefois, il donne de l'information selon une perspective américaine (anglais seulement).
- www.ffi.org : Le Family Firm Institute met à la disposition des internautes des archives de ses articles de bulletins qui traitent de la relève.
- www.ics.ca : Se spécialise dans le secteur immobilier commercial. Le site comprend une section « Entreprise », avec ou sans propriété.

Professionnels

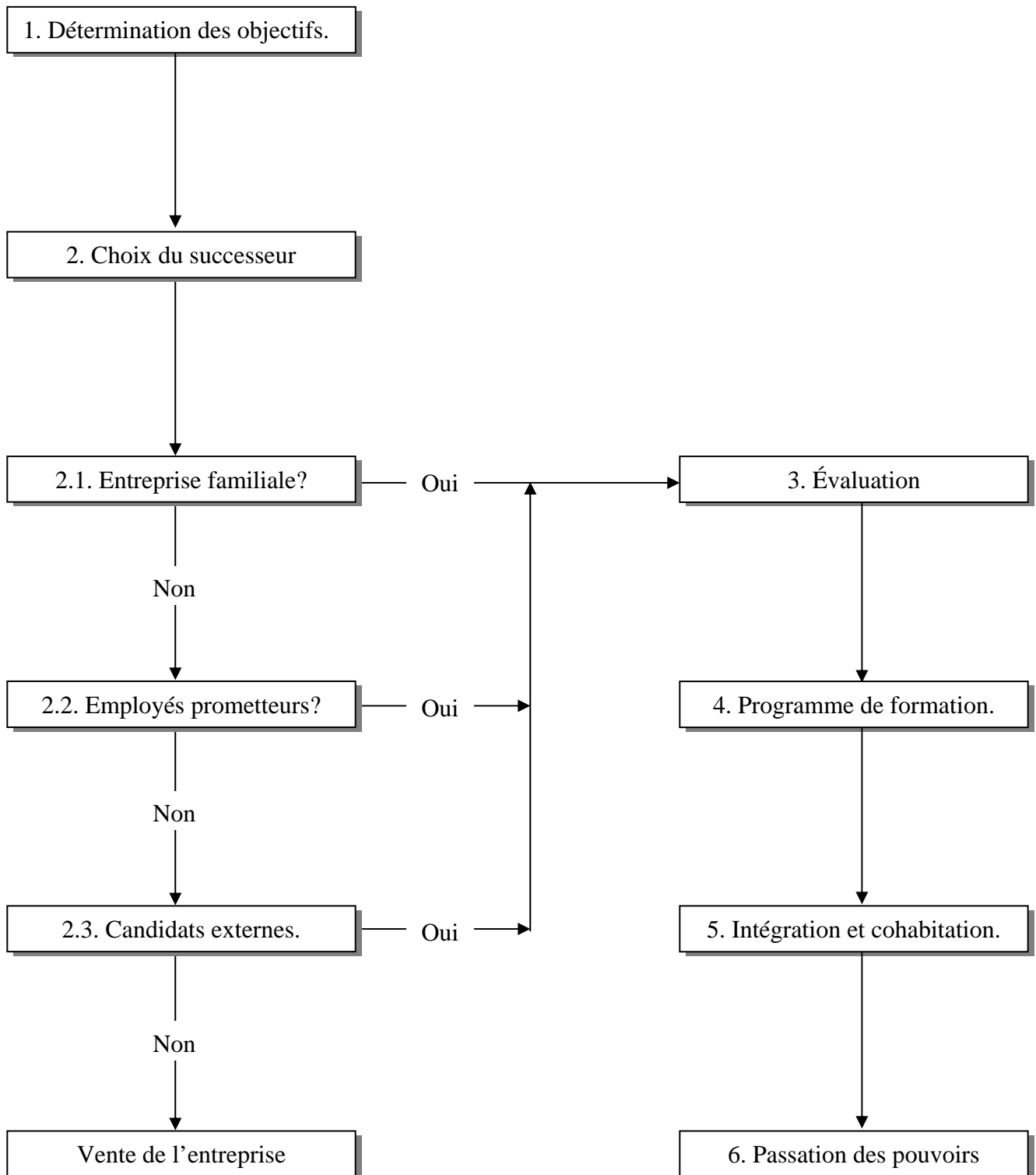
Plusieurs professionnels peuvent vous soutenir dans votre processus de relève :

- **Comptable** : ses conseils éclairés sur les questions touchant le transfert de propriété, notamment la planification fiscale, peuvent aider le propriétaire à déterminer la meilleure stratégie de départ.
- **Conseiller en assurance** : il détermine les besoins du propriétaire (assurances vie, invalidité, maladie ou autre, selon le plan de relève.
- **Conseiller juridique** : il analyse les répercussions de la législation fiscale sur les avoirs du propriétaire, il négocie et réalise le transfert de l'entreprise et il prépare les documents juridiques nécessaires pour faciliter la mise en œuvre du projet de planification fiscale préparée par le comptable.
- **Planificateur financier** : il participe à l'élaboration, avec la collaboration des autres professionnels prenant part au processus, de stratégies d'ensemble visant à atteindre les objectifs financiers globaux du propriétaire. Il est le seul professionnel dont la tâche consiste à examiner la situation dans son ensemble.

Pour obtenir une liste de professionnels qui peuvent vous aider, communiquez avec Ressources Entreprises.

ANNEXE 1

Étapes du processus de relève



BIBLIOGRAPHIE

- BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA. « Amazing Custom Fabricators inc. Un plan de relève personnalisé », *Profit\$*, volume 25, n° 2, automne 2005, p. 1.
- BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA. « La planification de la relève: se préparer pour l'avenir », *Profit\$*, volume 25, n° 2, automne 2005, p. 2.
- BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA. « La planification de la relève: une décision à mûrir longuement », *Profit\$*, volume 25, n° 2, automne 2005, p. 5.
- BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA. « Professionnels à consulter », *Profit\$*, volume 25, n° 2, automne 2005, p. 4.
- BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA. *Acquisition d'entreprise*, [En ligne]. [http://www.bdc.ca/fr/business_tools/ask_professionnal/archives/rep_acquisition.htm?] (6 octobre 2005).
- BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA. *Avantages d'acquérir une entreprise établie*, [En ligne]. [http://www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/articles/acquisition_business_why.htm?cookie%26NRQUERYTERMINATOR=1&cookie%5Ftest=1] (22 août 2005).
- BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA. *Planification sur la relève*, [En ligne]. [http://www.bdc.ca/fr/business_tools/ask_professionnal/archives/rep200406.htm?] (6 octobre 2005).
- BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA. *Prêt à acheter une entreprise? Faites votre choix!*, [En ligne]. [http://www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/articles/acquisition_business_find.htm?cookie] (6 octobre 2005).
- BARBE, Jean-François et Gilles DROUIN. « De l'aide », *PME*, Octobre 2005, p. 100.
- BARBE, Jean-François. « L'ABC d'un plan de relève », *PME*, Octobre 2005, p. 92, 94.
- BARBE, Jean-François. « La relève dans les PME du Québec : Tsunami ou renouveau », *PME*, Octobre 2005, p. 90.
- BARBE, Jean-François. « Un emploi d'été dans l'entreprise familiale : bien plus que de l'argent de poche », *PME*, Octobre 2005, p. 102.
- DROUIN, Gilles. « Le goût de la continuité », *PME*, Octobre 2005, p. 96-98.

- GAGNÉ, Jean-Paul. « Pas de vente d'entreprise à un proche sans préparation », *Les Affaires*, 9 avril 2005, p. 41.
- JEAN, Natacha. « Succession au sein des entreprises familiales : l'importance de planifier la relève adéquatement demeure capitale », *Bulletin du CVCE*, n° 36, août 2005.
- KARPICEK, Denis. « La relève en entreprises : l'étape incontournable de la réflexion », *Les Affaires*, [En ligne], 2005.
[http://pme.lesaffaires.com/detail.asp?id=4272&id_Section=472] (6 septembre 2005).
- KARPICEK, Denis. « Relève familiale : Les remède contre les chicanes de famille », *Les Affaires*, [En ligne], 2005.
[http://pme.lesaffaires.com/detail.asp?id=4412&id_Section=472] (8 septembre 2005).
- PATERSON, Robert. « La planification de la relève : êtes-vous prêt? », *MPE*, été 2005, p.33-34.
- PERREAULT, Yvon G. *L'entreprise familiale : La relève : ça se prépare!*, 2^e éd., Montréal, Les Éditions Transcontinentales, 1993, 289 p. (Collection Entreprendre).
- SAMSON, Alain. *La fameuse relève : l'assurer, l'accueillir*, Montréal, Les éditions Transcontinentales inc. et Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2003, 130 p. (Collection Grands défis).