CHAMBRE DE COMMERCE
DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN
BOARD OF TRADE OF METROPOLITAN MONTREAL

LE TRANSFERT
DES ENTREPRISES
À LA RELÈVE :

UN ENJEU MAJEUR POUR L'ÉCONOMIE DU QUÉBEC ET LA PÉRENNITÉ DES PME

Une étude commanditée par le FONDS de solidarité FTQ

Dans le cadre de l'édition 2014 du RELÈVE inc.

Réalisée en collaboration avec Raymond Chabot Grant Thornton

CHAMBRE DE COMMERCE
DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN

380, rue Saint-Antoine Ouest, bureau 6000
Montréal (Québec) H2Y 3X7

Téléphone : 514 871-4000
Télécopieur : 514 871-1255

www.createursdaffaires.com
info@ccmm.qc.ca

JUIN 2014

TABLE DES MATIÈRES

MOT DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION 1

SOMMAIRE 3

INTRODUCTION 5

1 ÉTAT DE LA SITUATION DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE LA RELÈVE D'ENTREPRISE AU QUÉBEC 9

La question de la relève agricole 11

2 IMPACTS ÉCONOMIQUES DU STATU QUO 15

Première méthode : basée sur le nombre de propriétaires âgés de 65 ans et plus 16

Deuxième méthode : basée sur le nombre d'entreprises sortantes et les intentions de fermeture des propriétaires 23

Impacts économiques non quantifiables de la problématique de la relève et du transfert d'entreprise 31

Faits saillants des impacts économiques du statu quo 32

3 LE TRANSFERT D'ENTREPRISE : UN PROCESSUS D'UNE COMPLEXITÉ SOUS-ESTIMÉE 33

Définition et formes du transfert d'entreprise 33

Les étapes du transfert d'entreprise 35

Temps requis et perceptions des propriétaires 36

Obstacles et considérations premières en vue du transfert 37

4 PROGRAMMES ET INTERVENANTS CLÉS 41

Programmes d'aide à la relève entrepreneuriale et au transfert d'entreprise 41

Le paradoxe des cédants 43

Les professionnels impliqués dans le transfert d'entreprise 45

5 RECOMMANDATIONS 47

ANNEXES 51

Liste des participants aux entrevues sur les enjeux et les défis de la relève et du transfert d'entreprise 51

Fiches profils des programmes de soutien à la relève et au transfert d'entreprise 52

BDC – Planification du transfert 53

BDC – Financement du transfert d'entreprise 53

FCJE – Programme de démarrage d'entreprise 53

MFEQ – Programme d'aide à l'entrepreneuriat, PAEN – volet organismes de soutien à l'entrepreneuriat . . . 54

MFEQ – Formation Meilleures Pratiques d'Affaires (MPA) : « Futurs repreneurs, soyez préparés ! » (1/3) 54

MFEQ – Formation Meilleures Pratiques d'Affaires (MPA) : « Réussir son transfert de direction » (2/3) 54

Formation Meilleures Pratiques d'Affaires (MPA) : « Relève entrepreneuriale : en route vers un transfert d'entreprise gagnant » (3/3) 55

Investissement Québec – Fonds Relève Québec 55
CLD et CTE – Succès-Relève en collaboration avec le SAJE. 55
CLD – Fonds Local d'Investissement (FLI) – Volet relève 56
CTE – Programme Succès-Transfert. 56
CTE – Programme de sensibilisation, d'information, de formation et d'accompagnement. 57
CTE – Programme Relève 57
SADC – Fonds d'investissement régulier, volet relève d'entreprise 57
SADC – Fonds d'investissement jeunesse 58
Emploi-Québec – Services aux entreprises 58
Granby Industriel – Programme d'accompagnement personnalisé pour débuter un plan de relève 58
Concours québécois en Entrepreneuriat – Prix transmission d'entreprise 59
FDE – Initiative Relève 59
FDE – Réseau M (mentorat) 59
FTQ – Financement – Prêt Relève 60
CSN – Programme « Vision Transfert » 60
Centre de formation leadership pratique – Programme Relève-PME. 60
HEC Montréal – Colloque annuel sur les familles en affaires 61
HEC Montréal – Les médaillés de la relève 61
HEC Montréal – Services de l'Institut d'entrepreneuriat HEC | BNC 61
HEC Montréal – Chaire de recherche sur la relève et sur l'entreprise familiale. 62
CIFA – Services aux entreprises familiales 62
Groupe Relève Québec – Formation et certification. 62
Desjardins – Programme d'accompagnement pour repreneurs et cédants 63
Desjardins – Prix Transfert d'entreprise 63
BNC – Accompagnement en transfert d'entreprise 63
Cartographie des programmes en relève agricole 64
FAC – Prêt transfert 65
MAPAQ – Programme Levier – Volet planification de la relève entrepreneuriale 65
MAPAQ – Programme Levier – Volet sensibilisation à l'Importance de la relève entrepreneuriale 65
Programme d'accompagnement « Appui à la relève ». 66
FADQ – Programme d'appui financier à la relève agricole 66
FADQ – Programme de financement – formule vendeur-prêteur 66
FADQ – Concours « Tournez-vous vers l'excellence » 67
FIRA – Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA) 67
Desjardins – Fonds coopératifs d'aide à la relève agricole 67
Références bibliographiques 68

MICHEL LEBLANC

MOT DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

Les PME constituent le cœur de l'économie du Québec. La moitié de la richesse créée et 87 % des emplois dans le secteur privé sont générés par les PME. Leur santé et leur pérennité sont donc cruciales pour l'avenir du Québec.

Les PME naissent, croissent et, bien souvent, meurent. Après cinq ans d'existence, près des deux tiers des nouvelles entreprises auront fermé leurs portes. Ce cycle de vie nécessite évidemment que de nouveaux projets d'entreprises soient constamment lancés pour remplacer celles qui n'ont pas tenu le coup et pour stimuler l'essor d'idées novatrices. Et celles qui auront subsisté à l'instabilité des premières années auront ensuite tendance à se développer, à trouver une niche pour leur savoir-faire, à croître et à procurer plus d'emplois.

Même si ces entreprises expérimentées, rompues aux aléas de leur marché et aux nombreux défis de leur environnement d'affaires, sont durables et bien établies, leur pérennité peut être menacée par une contrainte physiologique universelle : le vieillissement de leurs fondateurs et propriétaires. La personnalité et le leadership du dirigeant d'une entreprise sont indissociables de l'identité, voire de la compétitivité, de celle-ci. L'éventuel départ à la retraite du propriétaire représente une rupture dans la continuité des activités de l'entreprise. Ce passage peut s'avérer traumatisant pour plusieurs organisations. Dans les plus petites, il met bien souvent un terme à l'existence de l'entreprise, car le savoir-faire du dirigeant en est la raison d'être.

Les propriétaires ayant l'intention de prendre leur retraite dans un avenir proche et qui souhaitent maintenir la continuité de l'entreprise doivent la vendre ou la céder à un repreneur. Or, plusieurs études et rapports ont fait état au cours des dernières années d'un déséquilibre défavorable pour ces cédants : le nombre de nouveaux entrepreneurs est largement insuffisant pour compenser le départ à la retraite des propriétaires plus âgés. De plus, une forte majorité de futurs entrepreneurs ont l'intention de créer leur entreprise plutôt que d'en acquérir une qui existe déjà. Faute de relève d'entreprise, un grand nombre de nos meilleures PME sont exposées à un risque élevé de fermeture.

La présente étude met l'accent sur un autre facteur aggravant dans ce contexte de rareté de la relève. La plupart des cédants sont mal outillés pour préparer le transfert de leur entreprise, que ce soit pour trouver un acheteur ou pour effectuer la transmission du flambeau à un successeur désigné, comme un membre de la famille ou un collaborateur de longue date. Ce manque de préparation nous apparaît comme une cause importante expliquant les difficultés de pérenniser les entreprises dont les propriétaires se retirent. L'étude innove donc sur ce point précis dans la tradition des études portant sur le problème de la relève d'entreprise. Elle propose même une projection des répercussions économiques de ce phénomène si la tendance se maintient.

En vertu de critères que nous expliquerons dans les prochains chapitres, nous estimons qu'entre 8 000 et 10 000 entreprises québécoises sont menacées de fermeture au cours des 10 prochaines années en raison du manque de relève. Nous prévoyons que 5 700 d'entre elles sont quasiment assurées de fermer au cours de la même période pour cette même raison. Si elles s'avèrent, ces fermetures entraîneront des pertes brutes minimales totales de 8,2 milliards $ en PIB et de 80 000 emplois.

Ces chiffres, que nous appelons les coûts du statu quo, doivent tous nous interpeller. Nous émettons d'ailleurs plusieurs recommandations dans le dernier chapitre pour améliorer la situation de la relève et du transfert d'entreprise.

L'étude innove en mettant l'accent sur le risque que représente la propension des cédants à ne pas planifier leur

relève, et en estime les coûts. Mais elle rappelle également qu'il est primordial d'agir sur la population des repreneurs. À ce titre, nous avons noté pendant la récente campagne électorale au Québec que le Parti libéral s'engageait à mettre en œuvre une mesure très concrète touchant la relève : « Un gouvernement libéral exempterait […] d'impôts le transfert d'entreprises et de fermes pour faciliter la relève. À elle seule, cette exemption fiscale coûterait 103 millions $ par année. »[1] Nous invitons le gouvernement à donner suite à cet engagement et sommes d'avis que le prix de cette exemption fiscale sera compensé par l'amélioration des conditions offertes à nos repreneurs.

Nos PME les plus durables sont des acquis économiques considérables pour le Québec. En cette période de croissance incertaine, le Québec doit pouvoir compter sur toutes ses forces. Nous pensons qu'il est possible d'affronter le défi de la relève entrepreneuriale et de la disparition de PME qui avaient su prendre leur place au fil de décennies de développement.

[1] « Le PLQ propose 160 millions pour aider les PME », La Presse, 13 mars 2014

SOMMAIRE

Cette étude aborde un thème qui touche un jour toutes les entreprises ayant assuré leur pérennité initiale : la transmission de l'entreprise à un nouveau propriétaire. Cette étape est un passage crucial de la vie d'une entreprise et peut provoquer des changements organisationnels majeurs, dont sa fermeture. De nos jours, au Québec, de plus en plus de PME ferment à cause de l'absence de transfert à une relève ou de son échec en raison d'une mauvaise préparation à ce changement. Le déficit entrepreneurial – le nombre insuffisant de repreneurs pour combler le nombre de propriétaires d'entreprises devant partir à la retraite au cours des prochaines années – accentue le risque pour ces propriétaires de ne pas trouver de repreneurs et de devoir fermer l'entreprise.

Diverses études et divers rapports ont sonné l'alarme sur cet enjeu récemment, à mesure que le vieillissement de la population et, de surcroît, des entrepreneurs a une incidence de plus en plus marquée sur le déficit entrepreneurial. Cette étude s'inscrit dans cette réflexion sur le risque que représente le manque de relève entrepreneuriale au Québec, et y ajoute de nouveaux éléments :

- Pour la première fois, nous évaluons le coût global de la tendance actuelle sur les 10 prochaines années, en nombre d'entreprises qui fermeront ou qui seront fortement exposées au risque de fermer, en nombre d'emplois et en activité économique exprimée en PIB. Entre 5700 et 10000 entreprises québécoises pourraient fermer leurs portes au Québec d'ici 10 ans, entraînant la suppression de 79000 à 139000 emplois, et la perte de 8,2 à 12 milliards $ en PIB. Une part de ces emplois et de cette activité économique pourront être récupérés par d'autres entreprises, mais ces effectifs donnent une idée de l'ampleur du problème et auront d'autres répercussions négatives.
- Alors que les études précédentes s'appuient sur les statistiques préoccupantes pour solliciter plus d'actions favorisant la stimulation de la relève québécoise, nous mettons l'accent sur les intentions et les comportements des propriétaires approchant de l'âge de la retraite.
- Nous appliquons notre analyse au secteur agricole, intégrant pleinement celui-ci dans le cadre des réflexions sur l'enjeu de la relève entrepreneuriale.

Ces constats nous mènent à aborder plus en détail les étapes de la transmission d'entreprise et les obstacles qu'elle comprend. Il s'avère que les propriétaires sous-estiment beaucoup la complexité de ce passage et le temps qu'il faut pour transférer leur entreprise avec succès. Des facteurs émotionnels s'ajoutent aussi aux considérations administratives et financières pour entraver la décision de s'engager dans la planification de la relève, un facteur important de succès de tout transfert d'entreprise.

Heureusement, plusieurs programmes de soutien existent pour accompagner les cédants dans leurs démarches de transmission. Nous décrivons les catégories et fournissons, en annexe, des fiches profils des programmes offerts au Québec. Encore une fois, nous constatons que les propriétaires sont généralement réticents à faire les pas nécessaires pour bénéficier de ces programmes et nous proposons des pistes pour expliquer cette situation. En fait, les propriétaires sont bien plus enclins à recourir aux services de professionnels intervenant sur des aspects transactionnels du transfert qu'à des programmes et des spécialistes pouvant les conseiller sur l'ensemble du processus.

Ces leçons nous permettent de dégager plusieurs conclusions sur les services offerts aux cédants et aux repreneurs. Elles découlent en particulier des attitudes et des comportements observés chez les cédants qui, selon nous, méritent une attention accrue de la part des décideurs afin que les programmes qui seront mis en œuvre pour pallier la problématique de la relève entrepreneuriale augmentent en efficacité. Pour y parvenir, nous recommandons des pistes d'action selon quatre axes d'intervention :

- Stimuler la relève entrepreneuriale et sensibiliser les propriétaires à l'aspect de la planification du transfert ;
- Agir pour une fiscalité plus équitable et renforcer les programmes de financement de services-conseils d'aide à la planification du transfert ;
- Harmoniser et coordonner les programmes des organisations œuvrant en matière de relève entrepreneuriale et de transfert d'entreprise ;
- Résoudre les problèmes spécifiques au secteur agricole.

INTRODUCTION

Au tournant des années 1990, Jean Légaré, fondateur et propriétaire de l'entreprise Location Jean Légaré, s'apprête à fermer celle-ci afin de pouvoir prendre sa retraite. Ses enfants Nathalie et Benoît le convainquent plutôt de la leur transférer progressivement, par vente de blocs de parts. Vingt ans plus tard, Location Jean Légaré appartient majoritairement à Nathalie, qui dirige l'entreprise et continue d'acheter les parts restantes à ses parents.

Au cours de ce long processus de transfert parsemé d'interventions de conseillers, de soutien financier de la part du Fonds de solidarité FTQ et d'une bonne dose de planification, Nathalie a continué d'assurer la croissance de Location Jean Légaré pour en faire aujourd'hui la plus grande entreprise de location de véhicules au Québec desservant son marché à partir de trois succursales, qui procurent de l'emploi à une soixantaine de personnes.

Si le père, Jean Légaré, avait réalisé son projet de liquider les actifs de l'entreprise pour prendre sa retraite dans les années 1990, l'économie québécoise serait aujourd'hui privée d'un succès commercial important, créateur de richesse et d'emplois. Location Jean Légaré n'est pas le seul joyau entrepreneurial québécois qui se poursuit grâce à un transfert réussi à la prochaine génération. Citons d'autres exemples d'entreprises connues dont le transfert a été couronné de succès ou est en processus :

- Cora Tsouflidou, fondatrice des restaurants de déjeuners Chez Cora et propriétaire de la franchise des 130 restaurants, a cédé la présidence de l'entreprise à son fils Nicholas ;
- Danièle Henkel, présidente et fondatrice des Entreprises Danièle Henkel, procède à la transmission de l'entreprise à ses quatre enfants ;
- Pierre Crevier, président sortant de Groupe Crevier, et ses sœurs ont pu transférer l'entreprise de vente de produits pétroliers à leurs enfants, qui représentent désormais la troisième génération de propriétaires ;
- Le maintien des activités de la Librairie Pantoute, une véritable institution à Québec, a été rendu possible récemment grâce au rachat de l'entreprise par ses employés, qui se sont constitués en coopérative en prévision du retrait des propriétaires.

La Chambre de commerce du Montréal métropolitain considère que de tels succès commerciaux doivent survivre au retrait de leurs propriétaires de la vie active. La valeur d'une entreprise expérimentée dépasse celle de ses actifs. Sa contribution à la création de richesse et d'emplois est supérieure à celle d'une entreprise en démarrage. L'absence ou l'échec d'un transfert d'entreprise à une relève représente donc un potentiel de vente non réalisé pour le propriétaire, mais avant tout, il implique un coût pour la société dans son ensemble.

La présente étude vise à évaluer ce coût et propose des pistes de solution pour l'atténuer. Plus précisément, elle a pour objectifs :

- de brosser un état de la situation des enjeux de la relève entrepreneuriale au Québec grâce à une synthèse des divers rapports et études récents sur le sujet et à une cartographie des acteurs et des programmes dans le domaine ;
- de construire un modèle d'impacts économiques en évaluant de façon qualitative et quantitative les coûts directs et indirects de l'inaction ;
- d'identifier les facteurs clés de succès et de formuler des recommandations.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons réalisé les activités suivantes :

- Identification des études et des rapports dans le domaine
  - Analyse comparative des différents résultats de ces études (liste en annexe I)
- Réalisation d'entrevues avec des experts du domaine (liste en annexe II)
  - Consolidation des résultats obtenus pour dégager les grands enjeux et les principaux leviers d'action dans le cadre de nos recommandations

- Élaboration de deux modèles d'impacts économiques pour évaluer le coût de l'inaction
  - Ventilation des résultats pour trois régions cibles de l'étude (la région métropolitaine de Montréal, la Montérégie et la Capitale-Nationale) et pour le secteur agricole. Les principales données socio-économiques des trois régions étudiées sont présentées dans un encadré à la page suivante
- Validation auprès d'un groupe de discussion composé d'experts du domaine

Ce document est structuré autour de cinq chapitres :

LE CHAPITRE 1 introduit la problématique de la relève et du transfert d'entreprise, et brosse un état de la situation de cet enjeu au Québec.

LE CHAPITRE 2 évalue les répercussions économiques de cette problématique au cours des prochaines années si la tendance se maintient, et ce, grâce à deux modèles novateurs de calcul de ces coûts. Ces deux modèles permettent ainsi de poursuivre l'analyse de la problématique de la relève avec de nouvelles perspectives, complétant ainsi des études et rapports antérieurs publiés par d'autres organisations.

LE CHAPITRE 3 explique les écueils et les obstacles au transfert d'entreprise, qui exige de la part du propriétaire une planification rigoureuse. Cette complexité n'est pas étrangère au fait que la problématique de la relève soit devenue si sensible aujourd'hui.

LE CHAPITRE 4 présente un portrait des intervenants clés et des programmes offrant des solutions à ces écueils qui affectent la relève entrepreneuriale au Québec, et met en perspective certaines observations sur le terrain.

LE CHAPITRE 5 met de l'avant des pistes d'action et des recommandations pour favoriser la relève et le transfert d'entreprise.

Précisions terminologiques

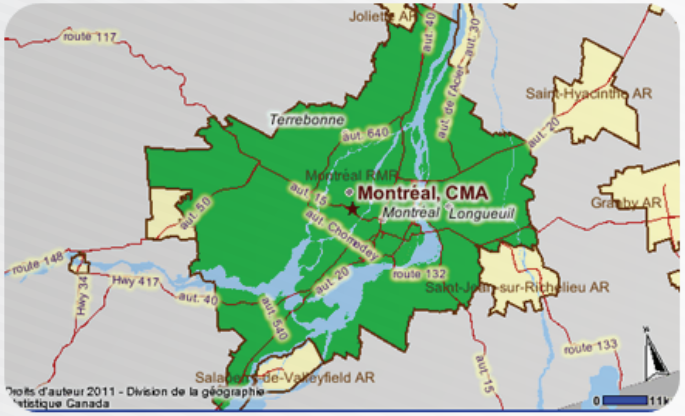
- Dans le cadre de cette étude, les termes « transfert » et « transmission » d'entreprise seront utilisés sans distinction, même si nous parlerons plus souvent de « transfert ». Ces deux termes se démarquent cependant de la « vente » d'entreprise, puisque celle-ci ne désigne pas le processus de passation de propriété, mais plutôt la transaction entre les parties, même si celle-ci peut se dérouler progressivement pendant plusieurs années du processus de transfert.
- Les « cédants » désignent les propriétaires ayant l'intention de transférer leur entreprise à des successeurs ou des repreneurs. Pour les besoins de l'étude et afin d'alléger le texte, nous ferons habituellement référence à ces cédants comme étant des propriétaires qui approchent de l'âge de la retraite et qui ont l'intention de céder précisément pour pouvoir partir à la retraite. Soulignons toutefois que l'intention de céder peut survenir à d'autres âges et pour d'autres raisons. Ces autres types de cédants ne sont pas abordés par l'étude.
- Le terme de « relève » entrepreneuriale ne réfère pas à la nouvelle génération d'entrepreneurs qui se lance en affaires, mais aux entrepreneurs de tout âge précédant celui (imprécis) de la retraite, et qui ont l'intérêt et la capacité de devenir propriétaires d'entreprises existantes. Ils peuvent être des « successeurs » (apparentés aux cédants), ou des « repreneurs » non apparentés faisant déjà partie du personnel de l'entreprise ou non.
- Les termes de « repreneur » et de « releveur » sont quasiment des synonymes. Nous favoriserons l'utilisation du premier, même si le second rappelle davantage le lien avec la question de la « relève » entrepreneuriale.

MISE EN CONTEXTE

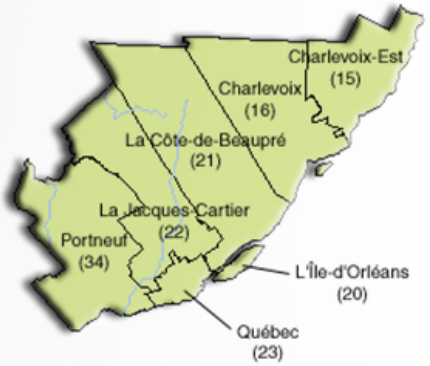
Données socio-économiques des trois zones géographiques visées par l'étude

	RMR	Région administrative	
	Montréal[1,2]	Capitale-Nationale[1,2]	Montérégie[1,2]
Population totale (2013)[a]	3 824 221 **(47 % du QC)**	725 095 **(9 % du QC)**	1 499 088 **(18 % du QC)**
25-64 ans	2 138 725 *(56 %)*	404 463 *(56 %)*	827 957 *(55 %)*
65 ans et plus	630 560 *(16 %)*	133 109 *(18 %)*	240 210 *(16 %)*
Taux d'emploi (mars 2014)	61 %	66 %	63 %
Taux de chômage (mars 2014)	8 %	5 %	7 %
PIB en milliards de $ (2011)	171,7 $ **(53 % du QC)**	31,6 $ **(10 % du QC)**	48,5 $ **(15 % du QC)**
Nombre d'entreprises[3]	109 916	19 552	41 608

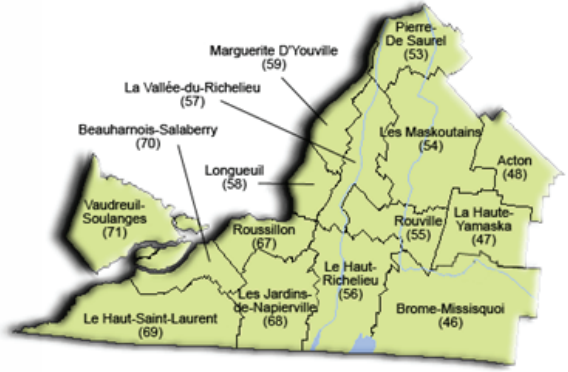
RMR de Montréal



Capitale-Nationale



Montérégie



Notes : a. Données 2011 pour la RMR de Montréal

Sources : 1. Profils statistiques par région, ISQ; 2. Recensement de 2011, Statistique Canada, 2011; 3. Statistique Canada, décembre 2013.

1 ÉTAT DE LA SITUATION DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE LA RELÈVE D'ENTREPRISE AU QUÉBEC

L'entrepreneuriat est un élément déterminant de création de richesse d'une région. Les petites et les moyennes entreprises (PME) qui sont dirigées par les entrepreneurs occupent une place prépondérante dans l'économie québécoise :

- 99,8 % des entreprises au Québec sont des PME[2] ;
- Elles contribuent à plus de la moitié du PIB québécois ;
- Elles concentrent 87 % des emplois du secteur privé au Québec[3] ;
- 90 % des PME québécoises sont familiales[4], assurant 50 % de l'emploi total dans la province. Pourtant, seulement 30 % passent le cap de la première génération et 10 % celui de la deuxième génération[5].

Considérant l'importance des PME, les rapports, sondages et études sur l'état de l'entrepreneuriat au Québec ne manquent pas. La Fondation de l'entrepreneurship (FDE) publie chaque année depuis 2009 l'Indice entrepreneurial québécois, basé sur un sondage permettant notamment de mesurer les intentions des entrepreneurs actuels et en devenir. Cet indice entrepreneurial a tout particulièrement révélé à quel point le Québec accuse un retard par rapport au reste du Canada sur le plan de l'intention d'entreprendre. Signe encourageant toutefois, l'Indice entrepreneurial québécois de 2014 démontre une augmentation notable du taux d'intention d'entreprendre et une augmentation des démarches en ce sens par rapport à 2013 au Québec dans la population générale. Cette hausse est entre autres attribuable au dynamisme entrepreneurial accru des jeunes, qui sont deux fois plus nombreux à avoir l'intention de prendre la relève d'une entreprise, qu'elle soit familiale ou non, que les jeunes du reste du Canada.

Le déficit entrepreneurial

Depuis quelques années, la question de la relève et du transfert d'entreprise prend une importance grandissante dans ce champ d'études. Le vieillissement de la population québécoise entretient l'hypothèse qu'au cours des prochaines années, plus de propriétaires d'entreprises se retireront de la vie active qu'il n'y aura de nouveaux entrepreneurs pour les remplacer. Cette différence négative entre le nombre de nouveaux entrepreneurs et le nombre d'entrepreneurs qui se retirent du marché du travail (peu importe par quel mode de retrait) au cours d'une période donnée (passée ou projetée) est ce qu'on appelle le déficit entrepreneurial.

Le déficit entrepreneurial est l'une des causes directes de la diminution du nombre d'entreprises : les nouveaux entrepreneurs sont en nombre insuffisant pour prendre le relais de tous les propriétaires qui se retirent. Ces derniers sont ainsi contraints de fermer l'entreprise et d'en vendre les actifs plutôt que d'en maintenir les activités, à moins de vendre à des acheteurs étrangers.

Ce phénomène est exacerbé par le fait que les nouveaux entrepreneurs affichent une intention prépondérante de créer des entreprises plutôt que de prendre possession d'entreprises existantes.

Ainsi, en 2014, seulement 17,5 % des Québécois qui se lancent en affaires privilégient l'option de la reprise ou du rachat d'une entreprise existante[6].

En revanche, il faut tenir compte du fait que les propriétaires qui se retirent n'ont pas tous l'intention de vendre ou de céder leur entreprise. Plusieurs entreprises, dont celles constituées par des travailleurs autonomes, sont fondées sur le savoir-faire d'une seule personne, qui conçoit avant tout son entreprise comme un emploi qui ne saurait être transféré. Dans d'autres cas, seuls les équi-

[2] *Registre des entreprises*, Statistique Canada, juin 2013.
[3] *Enquête sur la population active*, Statistique Canada, 2012.
[4] « La relève dans les organisations. Gestion d'un évènement ou d'un processus ? », *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux*, Tremblay, D.G., Presses de l'Université du Québec, 2007, p. 256.
[5] *La transmission d'entreprise au Québec : des stratégies diversifiées*, Richer, St-Cyr, Lambaraa, novembre 2004, Gestion 29 (3), p. 95.
[6] *Indice entrepreneurial 2013*, Fondation de l'entrepreneurship, avril 2013, p.27.

pements et installations sont vendus, l'entreprise n'ayant presque aucune valeur en soi. On estime ainsi que 30 % des propriétaires qui envisagent de prendre leur retraite d'ici les 10 prochaines années comptent fermer leur entreprise sans chercher à la vendre.

Soulignons que les propriétaires sont bien au fait du manque de relève et de ses répercussions potentielles sur l'économie. En effet, 92 % d'entre eux pensent que le manque de relève au sein des PME aura une incidence sur la croissance de l'économie québécoise[7].

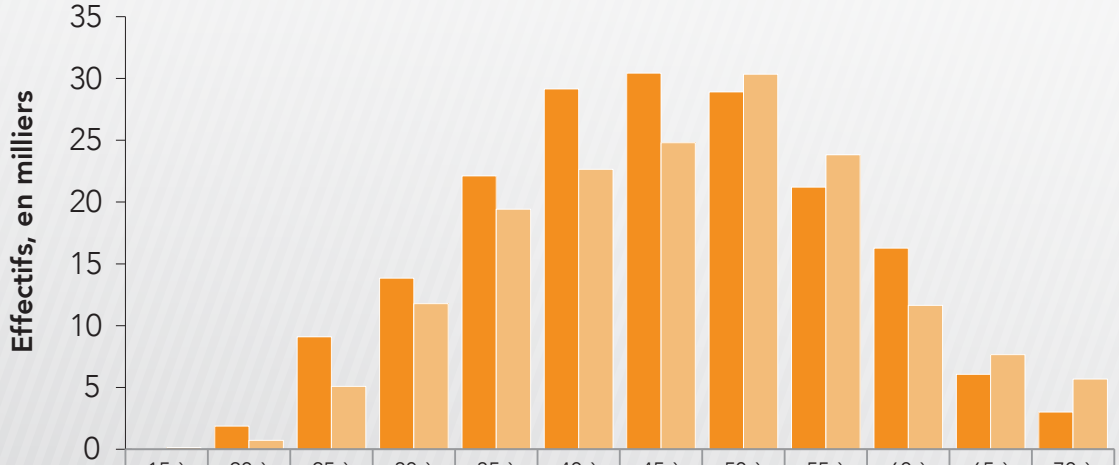
État du déficit entrepreneurial

La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) a marqué les débats sur la question du déficit entrepreneurial en 2005 en annonçant que 71 % des propriétaires de PME canadiennes prévoyaient prendre leur retraite d'ici les 10 prochaines années, et que 65 % de cette même population n'avait pas de plan formel de relève.

En 2010, la FDE analysait la situation au Québec et mettait à jour les données sur les intentions de céder une entreprise au cours des 10 prochaines années, mais ajoutait au calcul le nombre d'individus ayant l'intention d'entreprendre. Entre les 60 000 entrepreneurs devant se lancer en affaires dans cet horizon temporel et les 98 000 propriétaires actuels prévoyant se retirer, la différence négative atteignait 38 000. Le déficit entrepreneurial pouvait donc être estimé à 38 000 propriétaires ne pouvant trouver de releveurs entre 2010 et 2020[8].

Cette tendance déficitaire était également soulevée dans un rapport du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) en 2010, mais à partir du nombre total d'entrepreneurs avec employés. Ces derniers étaient estimés à 182 000 pour l'ensemble du Québec en 2008. Le rapport prévoyait une diminution de 14 % de ces effectifs d'ici 2013, notamment en raison du vieillissement de l'entrepreneuriat. En effet, les entrepreneurs âgés de 55 ans et plus représentaient en 2013 30 % des entrepreneurs totaux contre 26 % en 2008. À l'échéance de cette période en 2013, le ministère des Finances et de l'Économie du Québec (MFEQ) a comparé les prévisions initiales avec la réalité. Il a estimé à 163 000 le nombre d'en-

DÉNOMBREMENT ET RÉPARTITION DES ENTREPRENEURS AVEC EMPLOYÉS SELON LEUR GROUPE D'ÂGE, 2008 ET 2013, QUÉBEC, EN MILLIERS



	15 à 19 ans	20 à 24 ans	25 à 29 ans	30 à 34 ans	35 à 39 ans	40 à 44 ans	45 à 49 ans	50 à 54 ans	55 à 59 ans	60 à 64 ans	65 à 69 ans	70 à 79 ans
2008	0,1	1,9	9,1	13,8	22,1	29,2	30,4	28,9	21,2	16,3	6,1	3,0
2013	0,1	0,7	5,1	11,8	19,4	22,7	24,8	30,4	23,8	11,6	7,7	5,7

[7] *La relève entrepreneuriale : un enjeu de taille pour l'avenir économique du Québec,* Sondage CROP-RCGT, novembre 2013.
[8] *La relève est-elle au rendez-vous au Québec ?*, Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale, Fondation de l'entrepreneurship, 2010.
[9] *Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec : un regard sur 2013 et 2018*, MDEIE, 2010 ; Compilation et mise à jour par le MFEQ, 2013.

trepreneurs, soit une baisse de 10 % en cinq ans, ce qui est inférieur aux prévisions du MDEIE en 2010[9]. Mais le constat demeure : le vieillissement de l'entrepreneuriat se traduit par une disparition d'entreprises. Ce vieillissement plutôt rapide de l'entrepreneuriat est clairement illustré dans le tableau suivant par le déplacement de la pyramide des âges des propriétaires d'entreprises.

Le déficit entrepreneurial à l'épreuve des faits

Les rapports et études des dernières années qui ont mis l'accent sur le déficit entrepreneurial au Canada et au Québec montrent bien que le nombre de nouveaux entrepreneurs est insuffisant pour combler le nombre de départs à la retraite chez les propriétaires. La conclusion logique de ce constat est d'appeler à la stimulation de l'entrepreneuriat, et tout particulièrement à la relève et au rachat d'entreprises existantes, afin que plus de personnes au sein de la population active développent l'intention de prendre la relève d'entreprises et réalisent cette ambition.

Nous abondons en ce sens, car le développement de l'entrepreneuriat est une source de création de richesse majeure, et pour laquelle le Québec dispose d'un potentiel de croissance. De surcroît, le repreneuriat, soit le fait d'acquérir une entreprise existante, est une voie qu'il importe de privilégier pour pallier la disparition d'entreprises. Cependant, le modèle du déficit entrepreneurial peut laisser croire que les cédants, c'est-à-dire les propriétaires ayant l'intention de vendre ou de céder leur entreprise, font face à un manque de repreneurs potentiels, et que les quelques repreneurs potentiels ont l'embarras du choix d'entreprises à acheter.

Cela peut sembler paradoxal, mais les intervenants sur le terrain comme les Centres de transfert d'entreprises (CTE) constatent tout le contraire : bien plus de repreneurs potentiels affichent leur intérêt que de cédants. Il y a bel et bien des entreprises à vendre, mais dans une proportion très inférieure à ce qu'annonce le déficit entrepreneurial. C'est une réalité qui sera analysée sous différents angles dans une prochaine section de la présente étude. Ce phénomène par lequel trop peu de cédants procèdent ultimement à la vente ou à la cession de leur entreprise, ou le font de manière inadéquate, explique d'une manière prépondérante le problème du manque de transfert d'entreprises au Québec, bien plus que peut le faire la différence entre le nombre de nouveaux entrepreneurs et le nombre de propriétaires désirant prendre leur retraite.

Le prochain chapitre de l'étude propose donc deux méthodes d'évaluation du nombre d'entreprises menacées de disparition en raison de l'échec de leur transmission. Chacune de ces méthodes découle d'hypothèses basées sur la réalité actuelle des cédants advenant que la tendance se maintienne pendant la prochaine décennie. Elles permettent ainsi une mise à jour de l'état de la situation de la relève au Québec et de ses répercussions économiques potentielles. Avant de procéder à cette analyse, nous devons apporter quelques précisions sur l'enjeu de la relève dans le secteur agricole.

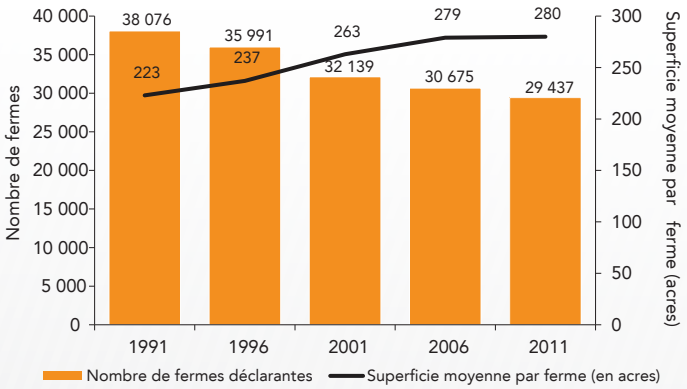
La question de la relève agricole

La question de la relève des exploitations agricoles a pris une place médiatique très importante au cours des dernières années, si bien qu'on aborde la plupart du temps ce sujet indépendamment de celui de la relève entrepreneuriale. Les propriétaires de fermes sont pourtant des entrepreneurs en bonne et due forme. Cette question comporte cependant des dimensions particulières, car elle touche directement la question de l'occupation du territoire. D'autre part, le déficit de relève y est encore plus prononcé que dans les autres secteurs d'activité et les perspectives sont, selon plusieurs experts, assez défavorables.

Nous constatons que le nombre de fermes a considérablement diminué au cours des deux dernières décennies. On dénombrait 29 500 fermes au Québec en 2011, alors qu'on en comptait 38 000 20 ans plus tôt, soit une diminution de près du quart. En contrepartie, leur superficie moyenne a crû de 25 %, soit 57 acres, au cours de la même période pour atteindre 280 acres. Une part importante de la réduction du nombre de fermes au Québec est due à la consolidation du secteur agricole et de la fusion de nombreuses exploitations au sein de certaines entreprises. Cette consolidation d'entreprises permet souvent des économies d'échelle ainsi qu'une plus grande effica-

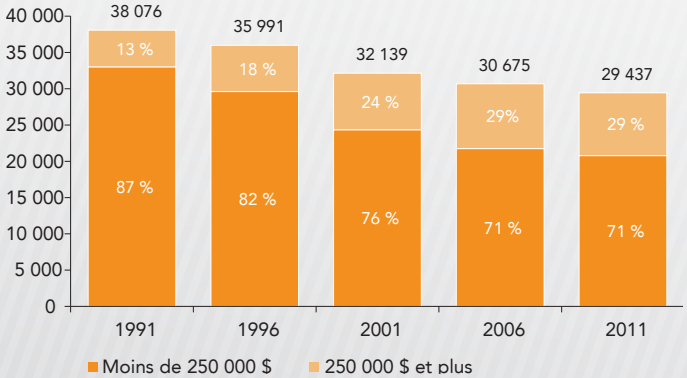
cité de la production agricole. La croissance de la part des exploitations agricoles appartenant à l'échelon supérieur des revenus agricoles bruts démontre bien ce phénomène, comme l'illustre le second graphique ci-dessous. Ces exploitations générant des revenus de 250 000 $ et plus sont passées de 13 % en 1991 à près de 30 % en 2011, faisant passer leur nombre de 5 000 à 8 700.

NOMBRE DE FERMES DÉCLARANTES ET LEUR SUPERFICIE MOYENNE AU QUÉBEC DE 1991 À 2011



Source : Statistique Canada, Recensement de l'agriculture de 2011.

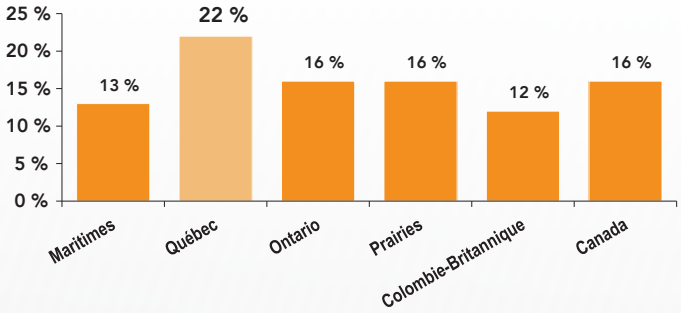
RÉPARTITION DES FERMES SELON LEURS REVENUS AGRICOLES BRUTS DE 1991 À 2011 (EN $ CONSTANTS DE 2010)



Le manque de relève explique en partie cette tendance. Mais en comparaison avec les autres provinces canadiennes, le Québec peut s'estimer choyé en matière de relève agricole :

- Pour toutes productions confondues, c'est au Québec que la proportion d'entreprises agricoles avec une relève est la plus élevée au Canada (22 % comparativement à 16 % au Canada).

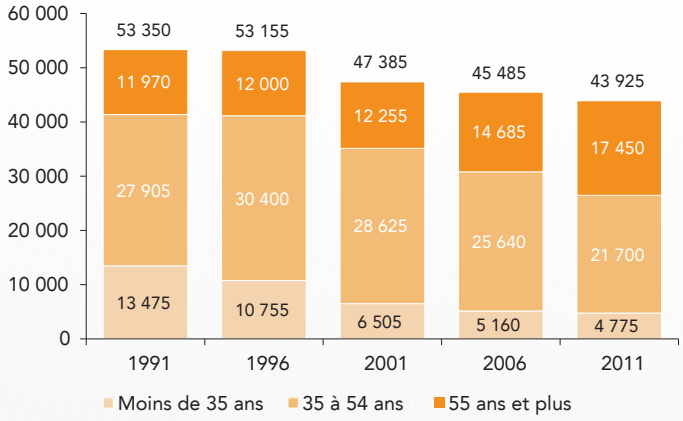
PROPORTION DES ENTREPRISES AGRICOLES AVEC RELÈVE AU CANADA EN 2011



- Près d'un agriculteur québécois sur cinq (18 %) est âgé de moins de 40 ans et possède des parts dans une entreprise agricole. Ces personnes constituent la « relève agricole établie » (entrepreneur agricole âgé de moins de 40 ans qui détient au moins 1 % des parts d'une entreprise agricole). Il s'agit de la proportion la plus élevée au Canada, qui présente une moyenne de 14 %.
- C'est au Québec que la proportion des exploitants âgés de 55 ans ou plus est la plus faible (40 %), la moyenne canadienne étant de 48 %.
- De plus, les producteurs agricoles québécois sont les plus jeunes au Canada : leur âge moyen est de 51 ans comparativement à 54 ans pour l'ensemble du Canada.

On aurait tort de se consoler de ces statistiques, car la population agricole du Québec connaît un vieillissement rapide. Alors que la proportion d'agriculteurs âgés de 35 ans et moins et de 55 ans et plus était similaire en 1991 (près de 25 %), celle des « jeunes » exploitants agricoles a chuté à un peu plus de 10 % 20 ans plus tard, tandis que celle des 55 ans et plus est passée à 40 % au cours de la même période.

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EXPLOITANTS AGRICOLES PAR GROUPE D'ÂGE AU QUÉBEC DE 1991 À 2011



Source : Statistique Canada, Recensement de l'agriculture de 2011.

De plus, on estime qu'environ 40 % des agriculteurs quitteront l'agriculture dans les 10 prochaines années, le taux de départ à la retraite des agriculteurs étant de 4 % par année[10]. Les départs massifs d'exploitants agricoles à la retraite combinés au manque de jeunes agriculteurs pouvant prendre leur relève représenteront donc un défi majeur pour le secteur agricole au Québec dans les années à venir.

Cette étude n'a pas comme objectif d'expliquer en détail les nombreux facteurs qui affectent spécifiquement le problème de la relève agricole et du transfert d'exploitations agricoles. Notons cependant qu'on observe une tendance propre à ce secteur : l'augmentation de l'écart entre la valeur marchande et la valeur économique des actifs agricoles. Étant donné que la valeur marchande d'un actif agricole augmente plus rapidement que sa valeur économique, il devient difficile pour un repreneur de la relève de rembourser un emprunt lui ayant servi à acheter un actif agricole à partir de la valeur économique de celui-ci, alors que cet emprunt est basé sur la valeur marchande de l'actif. L'évolution de ce ratio financier se fait donc au détriment des nouveaux acquéreurs d'actifs agricoles, rendant encore plus difficiles le transfert et le rachat d'entreprises agricoles.

En résumé, si la tendance se maintient et que rien ne change :

- le nombre de fermes continuera de diminuer ;
- le nombre de cédants continuera d'augmenter ;
- la concentration de la production continuera de croître ;
- les transferts d'entreprise diminueront, car cette option deviendra de moins en moins viable ;
- le démarrage d'entreprise augmentera sur de petites structures peu capitalisées ;
- la relève aura de moins en moins accès au capital agricole.

2 IMPACTS ÉCONOMIQUES DU STATU QUO

Les rapports et études relevés dans la section précédente ont permis d'analyser les enjeux que représentent la relève entrepreneuriale et le transfert d'entreprise au Québec. Ces études, notamment celles de la FDE, de la FCEI et du MFEQ, et le sondage publié en 2013 par CROP-Raymond Chabot Grant Thornton rendent compte des effets négatifs du manque de relève pour une entreprise confrontée à ce problème.

Cependant, aucune de ces études n'a permis, jusqu'à ce jour, d'estimer les impacts économiques que ces enjeux auront sur l'économie québécoise au cours des prochaines années. L'objectif de notre étude, et particulièrement de la présente section, est donc de pousser l'analyse de cette problématique en tentant de quantifier, pour la première fois, le nombre d'entreprises qui seront à risque de fermer en raison du manque de relève ou de l'absence de repreneur, de même que les pertes de PIB et d'emplois qui découleraient de ces fermetures.

Les impacts économiques présentés dans cette section ont non seulement été estimés pour l'ensemble de l'économie québécoise, mais aussi ventilés selon les principaux secteurs d'activité et, de façon plus spécifique, pour les régions de Montréal (RMR – région métropolitaine de recensement), de la Montérégie et de la Capitale-Nationale.

Méthodologie utilisée et limites

Il existe diverses façons d'estimer les impacts ou retombées économiques d'une problématique, selon les différents aspects que l'on souhaite mesurer ou démontrer. Les indicateurs les plus souvent utilisés sont les pertes (ou la contribution) en termes de PIB, le nombre d'emplois perdus (ou créés) et le manque à gagner en termes de revenus fiscaux (ou ceux générés) pour les différents paliers de gouvernement. Lorsque cela est possible, ces impacts économiques sont aussi calculés en fonction de leur « niveau d'impact » et présentés selon qu'ils sont engendrés de façon directe, indirecte ou induite.

Nous avons choisi d'utiliser deux méthodes distinctes afin de calculer le nombre d'entreprises qui seront à risque de fermer précisément à cause du manque de relève ou de repreneur, et ce, sur un horizon de 10 ans. Ces entreprises à risque sont ensuite distribuées par secteur d'activité pour les régions considérées. Enfin, après avoir estimé un PIB et un nombre d'emplois moyen par entreprise, nous sommes en mesure de calculer les pertes potentielles de PIB et d'emplois que ces fermetures d'entreprises pourraient engendrer.

Chacune des méthodes se justifie par des hypothèses qui seront expliquées dans les prochaines sections de l'étude. Il existe différentes données qui appuient l'argumentaire annonçant la diminution du nombre d'entreprises en raison de l'échec de leur transfert à une relève. Nous avons voulu offrir deux angles d'approche et d'explication du problème.

La **première méthode** est basée sur le nombre d'entrepreneurs (avec employés) de 65 ans et plus et sur la proportion de ceux-ci qui n'ont pas de plan formel de relève. À partir des sondages réalisés en 2010 par la FDE, nous estimons que cette proportion se situe entre 60 % et 75 %, ce qui représente un nombre total de 8 000 à 10 000 entreprises à risque de fermer au Québec au cours des 10 prochaines années.

Pour la **deuxième méthode,** nous utilisons plutôt le nombre d'entreprises sortantes, basé sur les taux de survie des entreprises québécoises, et les intentions de fermeture des propriétaires provenant, encore une fois, des sondages réalisés par la FDE au cours des dernières années. Une projection sur 10 ans des entreprises sortantes, multipliée par la proportion d'entrepreneurs ayant l'intention de fermer leur entreprise en raison du manque de relève ou d'acheteur, nous permet d'évaluer le nombre d'entreprises qui « sortiront du marché » pour ces raisons au cours de la prochaine décennie. Les impacts économiques calculés par le biais de cette deuxième méthode sont aussi distribués par secteur d'activité et présentés pour chacune des trois régions considérées.

Bien que ces deux méthodes diffèrent considérablement dans le choix des données utilisées, le lecteur constatera que l'ordre de grandeur des résultats obtenus est relativement similaire. Ainsi, le recours à deux méthodes distinctes basées sur des sources de données différentes et des hypothèses complémentaires confère une plus grande validité aux résultats présentés.

Cependant, notre modèle d'impacts économiques ne nous permet pas de calculer les impacts des fermetures d'entreprises dues à l'enjeu de la relève entrepreneuriale sur les revenus fiscaux non réalisés par les différents paliers de gouvernement. De plus, le modèle ne permet pas de faire la distinction entre les impacts économiques directs, indirects et induits.

Données utilisées

Les données considérées et leurs sources pour calculer les impacts économiques du manque de relève entrepreneuriale sont les suivantes :

- Le PIB total et par secteur d'activité de 2011 pour l'ensemble du Québec et les régions considérées (Institut de la statistique du Québec) ;
- Le nombre d'entreprises total et par secteur d'activité à la fin de 2013 pour l'ensemble du Québec et pour les régions considérées (Statistique Canada) ;
- Le nombre d'emplois total et par secteur d'activité en 2013 pour l'ensemble du Québec et pour les régions considérées (Statistique Canada) ;
- Le nombre d'entrepreneurs avec employés par groupe d'âge au Québec en 2013 (MFEQ) ;
- Les taux nets d'entrée et de sortie d'entreprises par secteur d'activité au Québec de 2000 à 2010 (Statistique Canada) ;
- La proportion d'entrepreneurs âgés de 65 ans et plus n'ayant aucun plan ou ayant seulement un plan informel de relève en 2010 (FDE) ;
- La proportion d'entrepreneurs âgés de 65 ans et plus qui ont l'intention de fermer leur entreprise lors de leur retraite en raison d'un manque de relève ou d'acheteurs potentiels (FDE).

Les pages suivantes présentent en détail les différentes étapes des deux méthodes utilisées ainsi que les résultats obtenus pour chacune d'elles.

PREMIÈRE MÉTHODE : BASÉE SUR LE NOMBRE DE PROPRIÉTAIRES ÂGÉS DE 65 ANS ET PLUS

Étape 1
Estimation du nombre total d'entreprises à risque de fermer en raison du manque de relève

Étape 2
Répartition des entreprises à risque de fermer (par secteur et par région)

Étape 3
Estimation du PIB moyen et du nombre d'emplois moyen par entreprise (par secteur et par région)

Étape 4
Calcul des pertes potentielles de PIB et d'emplois (par secteur et par région)

Étape 1 : Projection principale en nombre d'entreprises à risque

1. En nous basant sur les sondages réalisés par la FDE en 2010 auprès des entrepreneurs de 35 à 54 ans et de 55 ans et plus, nous estimons que la proportion d'entrepreneurs avec employés âgés de 65 ans et plus n'ayant aucun plan ou ayant seulement un plan informel de relève se situe entre 60 % et 75 %.

   Hypothèse : les entreprises dont les propriétaires sont âgés de 65 ans et plus et qui n'ont pas de plan ou qui ont seulement un plan informel de relève sont celles qui sont les plus à risque de fermer sur un horizon de 10 ans en raison d'un manque de relève.

2. En appliquant cette proportion aux 13 335 entrepreneurs âgés de 65 ans et plus selon les données de 2013 du MFEQ, nous estimons qu'entre 8 000 et 10 000 entreprises sont à risque de fermer au cours des 10 prochaines années.

   Hypothèse : nous considérons qu'aucune « entreprise » provenant des secteurs des services publics, des services d'enseignement et des administrations publiques ne fermera en raison d'un manque de relève.

Projection principale selon la méthode basée sur le nombre de propriétaires âgés de 65 ans et plus

En vertu du nombre de propriétaires âgés de 65 ans et plus, de la proportion d'entre eux qui n'ont pas de plan formel de relève et du risque élevé d'échec de transmission d'entreprise associé à l'absence de plan formel de relève, nous estimons qu'**entre 8 000 et 10 000 entreprises québécoises sont fortement menacées de fermeture au cours des 10 prochaines années en raison du manque de relève.**

Étape 2 : Ventilation du nombre d'entreprises à risque par secteur d'activité et par région

1. Répartition des 8 000 et 10 000 entreprises à risque de fermer par secteur d'activité au Québec selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) à partir de la proportion du nombre d'entreprises avec employés dans chaque secteur (données de décembre 2013 provenant du Registre des entreprises de Statistique Canada) par rapport au nombre total d'entreprises (avec employés) de la province.
2. Calcul de la proportion du nombre d'entreprises par secteur d'activité pour chaque région sur le nombre total d'entreprises par secteur au Québec.
3. À partir de cette proportion, nous répartissons le nombre d'entreprises à risque de fermer par secteur au Québec pour chaque secteur d'activité et dans chaque région.

Étape 3 : Attribution de la valeur du PIB moyen et du nombre d'emplois moyen par entreprise pour chaque secteur et région

1. Projection des PIB sectoriels de 2012 et 2013 pour chaque région et pour l'ensemble du Québec en appliquant de façon itérative le taux de croissance annualisé moyen (TCAM) 2007-2011 aux PIB sectoriels de 2011 de chaque région (données de l'Institut de la statistique du Québec).
2. Estimation du PIB moyen par entreprise en divisant le PIB estimé de 2013 par le nombre d'entreprises pour chaque secteur d'activité et pour chaque région.
3. Estimation du nombre d'emplois moyen par entreprise en divisant le nombre total d'emplois par secteur (données de 2013 provenant de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada) par le nombre d'entreprises, pour chaque secteur d'activité et pour chaque région.

Étape 4 : Impact économique en termes de PIB et d'emplois pour l'ensemble de la province, pour chaque secteur et pour chaque région étudiée

1. Calcul des pertes potentielles de PIB et d'emploi en multipliant le PIB moyen et le nombre d'emplois moyen par entreprise calculé à l'étape précédente par le nombre d'entreprises à risque de fermer pour chaque secteur d'activité et pour chaque région (calculé à l'étape 2).
2. Le calcul des pertes potentielles de PIB et d'emplois ne tient pas compte des secteurs des services publics, des services d'enseignement, des soins de santé et d'assistance sociale ainsi que des administrations publiques.

Les tableaux suivants présentent les résultats obtenus en appliquant la méthode basée sur le nombre de propriétaires âgés de 65 ans et plus et la proportion de ceux-ci qui n'ont aucun plan ou ayant seulement un plan informel de relève.

MÉTHODE BASÉE SUR LE NOMBRE DE PROPRIÉTAIRES ÂGÉS DE 65 ANS ET PLUS

ENSEMBLE DU QUÉBEC	8 000 ENTREPRISES À RISQUE			10 000 ENTREPRISES À RISQUE		
	PERTES D'ENTREPRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS	PERTES D'ENTREPRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS
Tous les secteurs*	**8 000**	**9 602 $**	**111 510**	**10 000**	**12 003 $**	**139 388**
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	502	207 $	2 071	628	258 $	2 589
Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	13	201 $	1 193	17	251 $	1 491
Construction	1 158	919 $	9 796	1 448	1 149 $	12 245
Fabrication	515	1 729 $	18 489	643	2 161 $	23 112
Commerce de gros	459	684 $	6 125	574	855 $	7 656
Commerce de détail	990	745 $	18 083	1 237	932 $	22 604
Transport et entreposage	462	533 $	6 737	578	667 $	8 421
Industrie de l'information et industrie culturelle	113	446 $	3 960	141	558 $	4 949
Finance et assurances, services immobiliers et de location à bail et gestion de sociétés et d'entreprises	675	2 295 $	8 771	844	2 869 $	10 964
Services professionnels, scientifiques et techniques	895	722 $	11 536	1 119	903 $	14 420
Services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement	411	393 $	5 588	513	491 $	6 985
Arts, spectacles et loisirs	172	123 $	3 173	215	153 $	3 966
Hébergement et services de restauration	701	295 $	9 476	877	369 $	11 846
Autres services, sauf les administrations publiques	933	311 $	6 513	1 166	389 $	8 141

*** Exclut les services publics, les services d'enseignement, les soins de santé et d'assistance sociale ainsi que les administrations publiques.**

Projection en termes de PIB
selon la méthode basée sur le nombre de propriétaires âgés de 65 ans et plus

En vertu du nombre de propriétaires âgés de 65 ans et plus, de la proportion d'entre eux qui n'ont pas de plan formel de relève et du risque élevé d'échec de transmission d'entreprise associé à l'absence de plan formel de relève, nous estimons que **le Québec risque de perdre entre 9,6 et 12 milliards $ de son PIB au cours des 10 prochaines années en raison du manque de relève d'entreprise.**

Projection en termes d'emplois
selon la méthode basée sur le nombre de propriétaires âgés de 65 ans et plus

En vertu du nombre de propriétaires âgés de 65 ans et plus, de la proportion d'entre eux qui n'ont pas de plan formel de relève et du risque élevé d'échec de transmission d'entreprise associé à l'absence de plan formel de relève, nous estimons que **le Québec risque de perdre entre 112 000 et 140 000 emplois au cours des 10 prochaines années en raison du manque de relève d'entreprise.**

Ventilation de l'impact économique pour la région métropolitaine

Sur le territoire de la RMR de Montréal, entre 5,3 et 6,6 milliards $ de PIB, et entre 58 000 et 72 000 emplois sont à risque en raison de la fermeture potentielle de 3 700 à 4 700 entreprises.

MÉTHODE BASÉE SUR LE NOMBRE DE PROPRIÉTAIRES ÂGÉS DE 65 ANS ET PLUS

RMR DE MONTRÉAL	RÉPARTITION DES 8 000 ENTREPRISES À RISQUE			RÉPARTITION DES 10 000 ENTREPRISES À RISQUE		
	PERTES D'ENTREPRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS	PERTES D'ENTREPRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS
Tous les secteurs*	**3 729**	**5 281 $**	**57 547**	**4 661**	**6 602 $**	**71 933**
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	38	30 $	205	47	37 $	256
Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	4	7 $	129	5	9 $	161
Construction	500	373 $	4 282	625	467 $	5 353
Fabrication	246	895 $	8 565	308	1 119 $	10 706
Commerce de gros	281	451 $	3 245	352	563 $	4 056
Commerce de détail	436	382 $	9 579	545	478 $	11 974
Transport et entreposage	186	319 $	3 416	232	399 $	4 270
Industrie de l'information et industrie culturelle	75	334 $	2 538	94	418 $	3 172
Finance et assurances, services immobiliers et de location à bail et gestion de sociétés et d'entreprises	366	1 338 $	5 249	457	1 673 $	6 561
Services professionnels, scientifiques et techniques	553	495 $	7 379	692	619 $	9 224
Services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement	223	255 $	2 913	279	319 $	3 641
Arts, spectacles et loisirs	76	82 $	2 033	94	102 $	2 542
Hébergement et services de restauration	323	134 $	4 856	404	168 $	6 070
Autres services, sauf les administrations publiques	422	185 $	3 158	527	232 $	3 947

*** Exclut les services publics, les services d'enseignement, les soins de santé et d'assistance sociale ainsi que les administrations publiques.**

Ventilation de l'impact économique pour la région de la Montérégie

En Montérégie, l'arrêt potentiel des opérations de 1 400 à 1 800 entreprises au cours des 10 prochaines années provoquerait des pertes de 1,5 à 1,9 milliard $ de PIB et de 22 000 à 27 000 emplois.

MÉTHODE BASÉE SUR LE NOMBRE DE PROPRIÉTAIRES ÂGÉS DE 65 ANS ET PLUS

MONTÉRÉGIE	RÉPARTITION DES 8 000 ENTREPRISES À RISQUE			RÉPARTITION DES 10 000 ENTREPRISES À RISQUE		
	PERTES D'ENTRE-PRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS	PERTES D'ENTRE-PRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS
Tous les secteurs*	**1 440**	**1 508 $**	**21 708**	**1 800**	**1 886 $**	**27 135**
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	101	54 $	631	127	68 $	788
Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	1	8 $	87	2	10 $	109
Construction	253	145 $	1 961	317	181 $	2 451
Fabrication	93	340 $	3 887	116	426 $	4 859
Commerce de gros	81	114 $	1 186	101	143 $	1 483
Commerce de détail	166	128 $	3 503	207	161 $	4 378
Transport et entreposage	89	69 $	1 478	111	86 $	1 848
Industrie de l'information et industrie culturelle	14	28 $	797	17	35 $	997
Finance et assurances, services immobiliers et de location à bail et gestion de sociétés et d'entreprises	109	377 $	1 693	136	471 $	2 116
Services professionnels, scientifiques et techniques	166	80 $	2 189	207	100 $	2 736
Services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement	75	55 $	963	94	69 $	1 204
Arts, spectacles et loisirs	29	17 $	639	36	22 $	799
Hébergement et services de restauration	108	40 $	1 508	135	50 $	1 886
Autres services, sauf les administrations publiques	154	51 $	1 186	193	64 $	1 482

*** Exclut les services publics, les services d'enseignement, les soins de santé et d'assistance sociale ainsi que les administrations publiques.**

Ventilation de l'impact économique pour la région de la Capitale-Nationale

Dans la région de la Capitale-Nationale, de 700 à 800 entreprises pourraient disparaître au cours des 10 prochaines années, entraînant la perte de 800 millions $ à 1 milliard $ de PIB et de 9 000 à 12 000 emplois.

MÉTHODE BASÉE SUR LE NOMBRE DE PROPRIÉTAIRES ÂGÉS DE 65 ANS ET PLUS

CAPITALE-NATIONALE	RÉPARTITION DES 8 000 ENTREPRISES À RISQUE			RÉPARTITION DES 10 000 ENTREPRISES À RISQUE		
	PERTES D'ENTREPRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS	PERTES D'ENTREPRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS
Tous les secteurs*	**652**	**827 $**	**9 419**	**815**	**1 034 $**	**11 774**
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	22	9 $	64	27	11 $	80
Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	1	4 $	16	1	5 $	20
Construction	89	84 $	851	112	105 $	1 064
Fabrication	38	92 $	855	47	115 $	1 069
Commerce de gros	29	50 $	523	37	62 $	654
Commerce de détail	83	77 $	1 544	103	97 $	1 930
Transport et entreposage	34	47 $	627	43	59 $	784
Industrie de l'information et industrie culturelle	10	36 $	335	12	46 $	419
Finance et assurances, services immobiliers et de location à bail et gestion de sociétés et d'entreprises	58	228 $	991	73	285 $	1 239
Services professionnels, scientifiques et techniques	85	81 $	1 284	106	101 $	1 605
Services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement	37	36 $	434	46	45 $	542
Arts, spectacles et loisirs	17	12 $	269	21	14 $	336
Hébergement et services de restauration	66	43 $	984	82	54 $	1 230
Autres services, sauf les administrations publiques	84	27 $	642	105	33 $	803

*** Exclut les services publics, les services d'enseignement, les soins de santé et d'assistance sociale ainsi que les administrations publiques.**

Ventilation de l'impact économique par secteur d'activité

Au Québec, les secteurs les plus touchés en termes de nombre d'entreprises sont ceux de la construction, du commerce de détail et des services professionnels, qui concentrent 38 % des entreprises à risque de fermeture en raison du manque de relève.

En termes de pertes de PIB, les principaux secteurs touchés sont les suivants : (1) finance et assurances, services immobiliers et location et gestion de sociétés, (2) fabrication et (3) construction.

En termes de pertes d'emplois, les principaux secteurs touchés sont ceux de (1) la fabrication, (2) du commerce de détail et (3) des services professionnels.

MÉTHODE BASÉE SUR LE NOMBRE DE PROPRIÉTAIRES ÂGÉS DE 65 ANS ET PLUS

SECTEURS D'ACTIVITÉ (POUR L'ENSEMBLE DU QUÉBEC)	PERTES D'ENTREPRISES			PERTES DE PIB (M$)			PERTES D'EMPLOIS		
			% DU TOTAL			% DU TOTAL			% DU TOTAL
Tous les secteurs*	**8 000**	**10 000**	**100 %**	**9 602 $**	**12003 $**	**100 %**	**111 510**	**139 388**	**100 %**
Construction	1 158	1 448	14,5 %	919 $	1 149 $	9,6 %	9 796	12 245	8,8 %
Commerce de détail	990	1 237	12,4 %	38 % 745 $	932 $	7,8 %	18 083	22 604	16,2 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	895	1 119	11,2 %	722 $	903 $	7,5 %	11 536	14 420	10,3 %
Hébergement et services de restauration	701	877	8,8 %	295 $	369 $	3,1 %	9 476	11 846	8,5 %
Finance et assurances, services immobiliers et de location à bail et gestion de sociétés et d'entreprises	675	844	8,4 %	2 295 $	2 869 $	23,9 %	8 771	10 964	7,9 %
Fabrication	515	643	6,4 %	1 729 $	2 161 $	18,0 %	18 489	23 112	16,6 %
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	502	628	6,3 %	207 $	258 $	2,2 %	2 071	2 589	1,9 %
Transport et entreposage	462	578	5,8 %	533 $	667 $	5,6 %	6 737	8 421	6,0 %
Commerce de gros	459	574	5,7 %	684 $	855 $	7,1 %	6 125	7 656	5,5 %
Services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement	411	513	5,1 %	393 $	491 $	4,1 %	5 588	6 985	5,0 %
Arts, spectacles et loisirs	172	215	2,1 %	123 $	153 $	1,3 %	3 173	3 966	2,8 %
Industrie de l'information et industrie culturelle	113	141	1,4 %	446 $	558 $	4,6 %	3 960	4 949	3,6 %
Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	13	17	0,2 %	201 $	251 $	2,1 %	1 193	1 491	1,1 %
Autres services, sauf les administrations publiques	933	1 186	11,7 %	311 $	389 $	3,2 %	6 513	8 141	5,8 %

*** Exclut les services publics, les services d'enseignement, les soins de santé et d'assistance sociale ainsi que les administrations publiques.**

Analyse sectorielle

Le secteur de la construction subirait les pertes d'entreprises les plus importantes au cours des 10 prochaines années en raison du manque de relève, avec 15 % des pertes totales d'entreprises (de 1 200 à 1 400 entreprises à risque).

En termes de pertes potentielles de PIB, c'est le secteur finance et assurances, services immobiliers et de location et gestion de sociétés et d'entreprises qui serait le plus affecté. Les pertes de ce secteur pourraient représenter de 2,3 à 2,9 milliards $ au cours de la prochaine décennie, soit près de 25 % des pertes totales de PIB du Québec.

Enfin, pour ce qui est des pertes d'emplois liées au manque de relève, ce sont les secteurs de la fabrication et du commerce de détail qui risquent d'être les plus durement touchés, avec chacun 16 % des pertes totales d'emplois de la province. On parle de 18 500 à 23 000 emplois potentiellement perdus pour le secteur manufacturier et de 18 000 à 22 600 emplois à risque dans celui du commerce de détail.

Analyse régionale

Une analyse régionale des pertes potentielles d'entreprises, de PIB et d'emplois par secteur d'activité démontre que ce sont les secteurs de la construction, du commerce de détail et des services professionnels, scientifiques et techniques qui subiront les pertes d'entreprises les plus importantes, et ce, pour les trois régions considérées.

Le secteur de l'hébergement et des services de restauration sera particulièrement touché dans la RMR de Montréal, alors que les pertes d'entreprises (de 320 à 400) représentent 46 % des pertes potentielles totales du secteur pour l'ensemble du Québec au cours des 10 prochaines années. De plus, ce secteur de la métropole québécoise pourrait perdre de 4 900 à 6 000 emplois au terme de la prochaine décennie.

En Montérégie, le secteur de l'agriculture pourrait subir des pertes représentant environ 20 % de celles de l'ensemble du secteur agricole québécois au cours de la même période. En effet, de 100 à 130 entreprises seront à risque de fermer dans ce secteur, ce qui représenterait des pertes potentielles de 55 à 70 millions $ de PIB et de 630 à 790 emplois.

DEUXIÈME MÉTHODE : BASÉE SUR LE NOMBRE D'ENTREPRISES SORTANTES ET LES INTENTIONS DE FERMETURE DES PROPRIÉTAIRES

Étape 1

Projection du nombre total d'entreprises nettes et d'entreprises sortantes de 2014 à 2023

Étape 2

Projection du PIB par secteur d'activité de 2014 à 2023 et estimation du PIB moyen par entreprise

Étape 3

Estimation du nombre d'entreprises qui ferment en raison d'un manque de relève ou d'acheteurs

Étape 4

Calcul des pertes potentielles de PIB et d'emplois de 2014 à 2023 (pour l'ensemble du Québec seulement)

Étape 1

1. À partir du nombre d'entreprises avec employés dans chaque région et pour chaque secteur d'activité (données de décembre 2013 provenant du registre des entreprises de Statistique Canada), auquel nous appliquons les taux nets sectoriels d'entrée et les taux sectoriels de sortie d'entreprises (taux moyens de 2000 à 2010 par secteur d'activité provenant de Statistique Canada), nous projetons le nombre d'entreprises nettes et d'entreprises sortantes de 2014 à 2023 pour chaque secteur d'activité et pour chaque région.

   Hypothèse : Les taux utilisés (taux sectoriels nets d'entrée et taux sectoriels de sortie d'entreprises) demeurent constants sur la période de 2013 à 2023 et sont les mêmes pour l'ensemble du Québec et les trois régions considérées.

Étape 2

1. Nous calculons les projections des PIB sectoriels de 2012 à 2023 pour l'ensemble du Québec en appliquant de façon itérative le TCAM 2007-2011 aux PIB sectoriels de 2011 jusqu'en 2023 (données de l'Institut de la statistique du Québec).
2. Nous établissons une estimation du PIB moyen par entreprise de 2014 à 2023 en divisant le PIB projeté de chaque année par le nombre d'entreprises net correspondant tel qu'il a été calculé à l'étape 1.
3. Nous établissons un nombre moyen d'emplois par entreprise par secteur d'activité pour l'ensemble du Québec en divisant le nombre total d'emplois par secteur (données de 2013 provenant de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada) par le nombre d'entreprises, pour chaque secteur d'activité et pour chaque région.

   Hypothèse : Le nombre moyen d'emplois par entreprise par secteur d'activité demeure constant pour toute la période considérée de 2013 à 2023.

Étape 3

1. En utilisant les données de 2013 du MFEQ, nous estimons que 8,1 % des entrepreneurs au Québec sont âgés de 65 ans et plus.
2. En utilisant les résultats du sondage réalisé par la FDE en 2010, nous considérons que 39,9 % des entrepreneurs âgés de 65 ans et plus ont l'intention de fermer leur entreprise lors de leur retraite en raison d'un manque de relève ou d'acheteurs potentiels.

   Hypothèse 1 : 3,25 % (8,1 % x 39,9 %) des entreprises « sortantes » au Québec ferment en raison d'un manque de relève ou d'acheteurs potentiels.

   Hypothèse 2 : La répartition par groupe d'âge des entreprises « sortantes » est la même que la répartition des entrepreneurs par groupe d'âge au Québec (données du MFEQ de 2013).
3. En appliquant cette proportion de 3,25 % aux projections sectorielles du nombre d'entreprises sortantes calculées à l'étape 1, nous estimons le nombre d'entreprises qui ferment en raison d'un manque de relève ou d'acheteurs potentiels pour chaque secteur d'activité et pour chaque région.

   Hypothèse : cette proportion de 3,25 % est la même pour tous les secteurs d'activité et toutes les régions considérées et demeure constante pour toute la période de 2014 à 2023.

Étape 4

1. Nous calculons les pertes potentielles de PIB pour chaque année de 2014 à 2023 en multipliant le PIB annuel moyen par entreprise (calculé à l'étape 2) par le nombre d'entreprises qui ferment en raison d'un manque de relève ou d'acheteurs potentiels (calculé à l'étape 3) pour chaque secteur d'activité et pour chaque région.
2. Nous calculons les pertes potentielles d'emplois pour chaque année de 2014 à 2023 en multipliant le nombre moyen d'emplois par entreprise (calculé à l'étape 2) par le nombre d'entreprises qui ferment en raison d'un manque de relève ou d'acheteurs potentiels pour chaque secteur d'activité et pour chaque région.
3. Le calcul des pertes potentielles de PIB et d'emplois ne tient pas compte des secteurs des services publics, des services d'enseignement, des soins de santé et d'assistance sociale ainsi que des administrations publiques.

Les tableaux suivants présentent les résultats obtenus en appliquant la méthode basée sur le nombre d'entreprises sortantes et les intentions de fermeture des propriétaires.

Projection principale
selon la méthode basée sur le nombre d'entreprises sortantes et les intentions de fermeture des propriétaires

En vertu du sondage selon lequel 39,9 % des entrepreneurs âgés de 65 ans et plus ont l'intention de fermer leur entreprise lors de leur retraite en raison d'un manque de relève ou d'acheteurs potentiels, nous estimons que **5 700 entreprises québécoises sont fortement menacées de fermeture au cours des 10 prochaines années.**

MÉTHODE BASÉE SUR LE NOMBRE D'ENTREPRISES SORTANTES ET LES INTENTIONS DE FERMETURE DES PROPRIÉTAIRES

ENSEMBLE DU QUÉBEC	TOTAL 2014 À 2018 (5 ANS)			TOTAL 2014 À 2023 (10 ANS)		
	PERTES D'EN-TREPRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS	PERTES D'EN-TREPRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS
Tous les secteurs*	**2 868**	**3 773 $**	**39 839**	**5 700**	**8 210 $**	**78 860**
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	156	71 $	645	306	152 $	1 260
Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	4	81 $	384	9	205 $	784
Construction	362	332 $	3 057	747	779 $	6 315
Fabrication	155	535 $	5 586	299	1 047 $	10 734
Commerce de gros	140	225 $	1 873	273	464 $	3 637
Commerce de détail	340	290 $	6 219	661	625 $	12 071
Transport et entreposage	182	233 $	2 651	355	496 $	5 181
Industrie de l'information et industrie culturelle	48	209 $	1 684	96	454 $	3 368
Finance et assurances, services immobiliers et de location à bail et gestion de sociétés et d'entreprises	251	966 $	3 257	494	2 118 $	6 411
Services professionnels, scientifiques et techniques	369	334 $	4 760	757	758 $	9 752
Services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement	162	178 $	2 206	330	410 $	4 494
Arts, spectacles et loisirs	56	43 $	1 036	114	91 $	2 097
Hébergement et services de restauration	307	146 $	4 143	605	319 $	8 170
Autres services, sauf les administrations publiques	335	131 $	2 340	657	293 $	4 585

*** Exclut les services publics, les services d'enseignement, les soins de santé et d'assistance sociale ainsi que les administrations publiques.**

Projection en termes de PIB selon la méthode basée sur le nombre d'entreprises sortantes et les intentions de fermeture des propriétaires

En vertu du sondage selon lequel 39,9 % des entrepreneurs âgés de 65 ans et plus ont l'intention de fermer leur entreprise lors de leur retraite en raison d'un manque de relève ou d'acheteurs potentiels, nous estimons que **le Québec risque de perdre 8,2 milliards $ de son PIB au cours des 10 prochaines années.**

Projection en termes d'emplois selon la méthode basée sur le nombre d'entreprises sortantes et les intentions de fermeture des propriétaires

En vertu du sondage selon lequel 39,9 % des entrepreneurs âgés de 65 ans et plus ont l'intention de fermer leur entreprise lors de leur retraite en raison d'un manque de relève ou d'acheteurs potentiels, nous estimons que **le Québec risque de perdre près de 80 000 emplois au cours des 10 prochaines années.**

Cette seconde méthode a le mérite de se baser sur la proportion de propriétaires âgés de 65 ans et plus, et sur les projections de leurs intentions. La première méthode est fondée sur le principe que les entreprises dont les propriétaires de 65 ans et plus n'ont pas de plan formel de relève sont très exposées au risque de fermeture en raison de l'échec du transfert de propriété à une relève.

En résumé, la première méthode s'appuie sur la théorie et le risque qu'elle souligne, alors que la seconde s'appuie sur des intentions. Toutes deux aboutissent à des projections et à des ventilations qui sont fondées sur des hypothèses (une théorie et un sondage d'un échantillon de la population) qui peuvent ne pas s'avérer, et ce, pour plusieurs raisons :

- La théorie de la première méthode identifie un risque élevé d'échec de transmission d'entreprise par manque de préparation au manque de relève. Son incidence est forte, mais n'est pas calculée : ce ne sont pas toutes les entreprises exposées à ce risque qui fermeront effectivement.
- Le sondage révèle les intentions à un moment précis. On peut considérer que l'intention de fermer l'entreprise par manque de relève donne une meilleure indication du résultat que le simple risque de fermeture, mais ces intentions peuvent évoluer au fil du temps.

C'est pourquoi nous avons jugé important de présenter deux méthodes distinctes d'évaluation des répercussions économiques du problème. Cette distinction explique d'ailleurs l'écart entre les projections principales des deux méthodes. En effet, il est tout à fait normal que les quelque 5 700 propriétaires ayant l'intention de fermer leur entreprise lors de leur retraite en raison d'un manque de relève ou d'acheteurs potentiels n'aient pas préparé un plan formel de relève. La très grande majorité d'entre eux se retrouvent donc forcément parmi les propriétaires des 8 000 à 10 000 entreprises québécoises qui sont fortement menacées de fermeture au cours des 10 prochaines années parce qu'ils n'ont pas de plan formel de relève pour pallier le manque de relève d'entreprise.

Ventilation de l'impact économique pour la région métropolitaine

Sur le territoire de la RMR de Montréal, des pertes de près de 4,5 milliards $ de PIB et de 41 000 emplois seront provoquées par la fermeture potentielle de 2 700 entreprises au cours des 10 prochaines années.

MÉTHODE BASÉE SUR LE NOMBRE D'ENTREPRISES SORTANTES ET LES INTENTIONS DE FERMETURE DES PROPRIÉTAIRES

RMR DE MONTRÉAL	TOTAL 2014 À 2018 (5 ANS)			TOTAL 2014 À 2023 (10 ANS)		
	PERTES D'ENTREPRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS	PERTES D'ENTREPRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS
Tous les secteurs*	**1 354**	**2 092 $**	**20 804**	**2 696**	**4 521 $**	**41 220**
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	12	12 $	64	23	29 $	125
Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	1	3 $	42	3	5 $	85
Construction	156	129 $	1 337	322	290 $	2 760
Fabrication	74	285 $	2 587	143	571 $	4 972
Commerce de gros	86	146 $	992	167	299 $	1 927
Commerce de détail	150	148 $	3 294	291	316 $	6 394
Transport et entreposage	73	142 $	1 344	143	307 $	2 627
Industrie de l'information et industrie culturelle	32	155 $	1 080	64	335 $	2 159
Finance et assurances, services immobiliers et de location à bail et gestion de sociétés et d'entreprises	136	560 $	1 949	267	1 219 $	3 837
Services professionnels, scientifiques et techniques	228	226 $	3 045	468	507 $	6 238
Services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement	88	115 $	1 150	179	265 $	2 342
Arts, spectacles et loisirs	25	28 $	664	50	60 $	1 344
Hébergement et services de restauration	141	66 $	2 123	279	143 $	4 187
Autres services, sauf les administrations publiques	152	78 $	1 135	297	175 $	2 223

*** Exclut les services publics, les services d'enseignement, les soins de santé et d'assistance sociale ainsi que les administrations publiques.**

Ventilation de l'impact économique pour la région de la Montérégie

En Montérégie, plus de 1000 entreprises risquent de fermer d'ici 10 ans, entraînant des pertes de 1,2 milliard $ de PIB et de 15 000 emplois.

MÉTHODE BASÉE SUR LE NOMBRE D'ENTREPRISES SORTANTES ET LES INTENTIONS DE FERMETURE DES PROPRIÉTAIRES

MONTÉRÉGIE	TOTAL 2014 À 2018 (5 ANS)			TOTAL 2014 À 2023 (10 ANS)		
	PERTES D'ENTRE-PRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS	PERTES D'ENTRE-PRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS
Tous les secteurs*	**512**	**576 $**	**7 705**	**1 020**	**1 241 $**	**15 239**
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	32	20 $	196	62	47 $	384
Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	0	4 $	28	1	12 $	57
Construction	79	47 $	612	163	102 $	1 264
Fabrication	28	104 $	1 174	54	203 $	2 257
Commerce de gros	25	37 $	363	48	75 $	705
Commerce de détail	57	50 $	1 204	111	107 $	2 338
Transport et entreposage	35	29 $	582	69	60 $	1 137
Industrie de l'information et industrie culturelle	6	13 $	339	12	28 $	678
Finance et assurances, services immobiliers et de location à bail et gestion de sociétés et d'entreprises	40	162 $	629	79	363 $	1 237
Services professionnels, scientifiques et techniques	68	36 $	903	140	81 $	1 850
Services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement	30	25 $	380	61	59 $	775
Arts, spectacles et loisirs	9	6 $	209	19	13 $	422
Hébergement et services de restauration	47	20 $	659	93	42 $	1 301
Autres services, sauf les administrations publiques	55	22 $	426	109	48 $	835

*** Exclut les services publics, les services d'enseignement, les soins de santé et d'assistance sociale ainsi que les administrations publiques.**

Ventilation de l'impact économique pour la région de la Capitale-Nationale

Dans les 10 prochaines années, environ 500 entreprises pourraient fermer leurs portes dans la région de la Capitale-Nationale, provoquant la perte de plus de 740 millions $ de PIB et de près de 7 000 emplois.

MÉTHODE BASÉE SUR LE NOMBRE D'ENTREPRISES SORTANTES ET LES INTENTIONS DE FERMETURE DES PROPRIÉTAIRES

CAPITALE-NATIONALE	TOTAL 2014 À 2018 (5 ANS)			TOTAL 2014 À 2023 (10 ANS)		
	PERTES D'ENTRE-PRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS	PERTES D'ENTRE-PRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS
Tous les secteurs*	**237**	**336 $**	**3 447**	**471**	**740 $**	**6 840**
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	7	3 $	20	13	7 $	39
Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	0	3 $	5	1	10 $	10
Construction	28	30 $	266	58	69 $	549
Fabrication	11	28 $	258	22	54 $	496
Commerce de gros	9	17 $	160	17	37 $	311
Commerce de détail	28	30 $	531	55	64 $	1 031
Transport et entreposage	13	22 $	247	26	48 $	482
Industrie de l'information et industrie culturelle	4	18 $	143	8	41 $	285
Finance et assurances, services immobiliers et de location à bail et gestion de sociétés et d'entreprises	22	95 $	368	43	205 $	725
Services professionnels, scientifiques et techniques	35	39 $	530	72	91 $	1 086
Services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement	15	16 $	171	30	36 $	349
Arts, spectacles et loisirs	5	4 $	88	11	10 $	178
Hébergement et services de restauration	29	21 $	430	57	45 $	848
Autres services, sauf les administrations publiques	30	11 $	231	59	23 $	452

*** Exclut les services publics, les services d'enseignement, les soins de santé et d'assistance sociale ainsi que les administrations publiques.**

Sommaire des impacts économiques quantifiables : pertes d'entreprises, de PIB et d'emplois au cours des 10 prochaines années*

MÉTHODE BASÉE SUR LE NOMBRE DE PROPRIÉTAIRES ÂGÉS DE 65 ANS ET PLUS	8 000 ENTREPRISES À RISQUE			10 000 ENTREPRISES À RISQUE		
	PERTES D'ENTRE-PRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS	PERTES D'ENTRE-PRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS
RMR de Montréal	3 729	5 281 $	57 547	4 661	6 602 $	71 933
Montérégie	1 440	1 508 $	21 708	1 800	1 886 $	27 135
Capitale-Nationale	652	827 $	9 419	815	1 034 $	11 774
Ensemble du Québec	*8 000*	*9 602 $*	*111 510*	*10 000*	*12 003 $*	*139 388*

MÉTHODE BASÉE SUR LE NOMBRE D'ENTREPRISES SORTANTES ET LES INTENTIONS DE FERMETURE DES PROPRIÉTAIRES	TOTAL 2014 À 2018 (5 ANS)			TOTAL 2014 À 2023 (10 ANS)		
	PERTES D'ENTRE-PRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS	PERTES D'ENTRE-PRISES	PERTES DE PIB (M$)	PERTES D'EMPLOIS
RMR de Montréal	1 354	2 092 $	20 804	2 696	4 521 $	41 220
Montérégie	512	576 $	7 705	1 020	1 241 $	15 239
Capitale-Nationale	237	336 $	3 447	471	740 $	6 840
Ensemble du Québec	*2 868*	*3 773 $*	*39 839*	*5 700*	*8 210 $*	*78 860*

*** Exclut les services publics, les services d'enseignement, les soins de santé et d'assistance sociale ainsi que les administrations publiques.**

Peu importe la méthode retenue, il importe de souligner que ces pertes d'entreprises, de PIB et d'emplois ne représentent pas des pertes nettes, mais partielles. Elles représentent l'impact négatif de l'échec de transfert d'entreprises causé par le manque de relève et de préparation à la relève. Cela dit, les effectifs perdus pour cette raison peuvent être récupérés ou remplacés pour les raisons suivantes :

- Les entreprises qui ferment peuvent être remplacées par la création de nouvelles entreprises. Le déficit entrepreneurial au Québec révèle par contre que les entrées de nouveaux entrepreneurs n'arrivent pas à combler les départs à la retraite des propriétaires.
- Le PIB perdu peut être comblé par l'augmentation du chiffre d'affaires des compétiteurs des propriétaires qui se retirent, considérant que la demande pour les produits et les services que fournissent les entreprises qui ferment ne dépendent aucunement de l'offre. Le marché approvisionné par les entreprises qui ferment ne disparaît pas, et peut être récupéré par les autres entreprises qui offrent une substitution aux produits et services qui disparaissent du marché. Le secteur de la restauration en est un bon exemple. Cette consolidation peut s'avérer bénéfique pour ces entreprises, qui réalisent ainsi une croissance et de potentielles économies d'échelle. Cependant, si le marché substitue cette offre locale par des importations, l'économie subit bel et bien une perte de PIB.
- Les employés perdant leur emploi peuvent être engagés par d'autres entreprises. Leur savoir-faire, s'il est convoité, peut leur assurer un transfert rapide vers d'autres employeurs.

En somme, ces pertes permettent d'évaluer l'ampleur de la pression que subit l'économie en raison du manque de relève d'entreprise. De plus, une part de ces entreprises, du PIB et des emplois qu'elles génèrent peut disparaître durablement du système. Cette part non récupérée est cependant très difficile à évaluer, voire impossible à déterminer pour la même période puisque la récupération se déroule plus tard (après la fermeture de l'entreprise), et sur un horizon temporel distinct.

D'autres pertes liées à l'échec de la transmission d'une entreprise, comme celle du savoir-faire du propriétaire ou des gains dus à l'efficacité du réseau de distribution de l'entreprise, sont impossibles à quantifier. Elles ont un impact sur le coût global du manque de relève d'entreprise, mais doivent être présentées indépendamment des répercussions quantitatives. La section suivante offre un aperçu des principales pertes non quantifiables liées au manque de relève d'entreprise.

IMPACTS ÉCONOMIQUES NON QUANTIFIABLES DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA RELÈVE ET DU TRANSFERT D'ENTREPRISE

Une grande part de la richesse et des emplois générés par les entreprises qui ferment peut donc être récupérée par les entreprises qui restent (substitution). Leur disparition peut ainsi contribuer à la croissance de ces dernières (consolidation) et, par conséquent, à la santé de l'économie. Par contre, le manque de relève d'entreprise et de préparation des cédants pour combler celui-ci a des répercussions qu'on ne peut quantifier, tant sur les entreprises qui doivent être transférées que sur l'économie dans son ensemble.

- **Impact sur les investissements**

  Le processus de transfert étant une période charnière de la transformation organisationnelle, on note souvent sur le terrain un ralentissement des investissements, car les propriétaires cherchent à présenter leur entreprise sous le meilleur jour financier possible. Certains investissements ne se font pas ou sont retardés pendant les cinq à huit ans d'un processus de transfert, autant d'années pendant lesquelles l'économie n'est pas stimulée.

  Si le transfert ne se fait pas ou s'il est retardé, certaines occasions d'affaires se perdent et les opportunités d'innover s'en trouvent amoindries, car une personne qui approche de la retraite aura tendance à assurer le maintien de son entreprise plutôt qu'à prendre des risques et à s'endetter pour développer de nouveaux marchés ou pour augmenter sa productivité.

  Lorsque le processus de relève est enclenché, il est donc important d'activer un plan stratégique afin de viser une croissance qui permettra de payer la dette du patrimoine (qui auparavant n'existait pas dans l'entreprise) afin que le nouveau propriétaire ne subisse pas une pression qui engendre les mêmes conséquences.

- **Impact sur la compétitivité**

  La conséquence directe du ralentissement des investissements est une compétitivité diminuée. Une entreprise moins compétitive peut être progressivement délaissée par sa clientèle au profit de ses concurrents, et perd ainsi de la valeur. C'est l'effet pervers de la propension à économiser pour afficher une situation financière plus favorable : l'entreprise a le mérite d'être moins endettée, mais sa faible compétitivité lui confère une valeur moindre que celle qu'elle aurait pu avoir si les investissements avaient été maintenus.

- **Impact sur le développement régional**

  Les effets positifs de substitution (de la richesse créée et des emplois) et de consolidation (des entreprises restantes) s'appliquent à l'ensemble d'un environnement économique (où les agents économiques sont intégrés et peuvent s'échanger facilement les facteurs de production et les parts de marché) comme le Québec. Dans les régions moins densément peuplées qui font partie de cet environnement, moins d'entreprises sont disponibles pour remplacer celles qui ferment et bénéficier des effets de substitution et de consolidation du marché. Ce sont plus souvent celles de l'extérieur de la région qui peuvent en profiter. La fermeture d'une entreprise par absence de relève ou par manque de préparation à l'absence de relève se traduit fort souvent par une perte nette de PIB et d'emplois pour la région. La problématique de la relève et du transfert d'entreprise est donc un facteur de contre-développement dans plusieurs régions éloignées des grands centres urbains ou qui sont faiblement peuplées.

  En région, les secteurs d'activité composés d'un grand nombre de petites entreprises, comme la restauration et le commerce de détail, sont moins affectés sur cet aspect, car les parts de marché locales peuvent rapidement être redistribuées. Il faut par contre souligner que de ces petits commerces avec quatre ou cinq employés et un chiffre d'affaires aux environs de 1 million $ sont souvent très difficiles à transférer, ce qui touche directement au dynamisme des artères commerciales des villages comme des grandes villes.

- **Impact fiscal**

  Les transactions retardées et parfois même non réalisées ont un impact sur les revenus de l'État. De façon directe, celui-ci perçoit moins de taxes sur les transactions. De façon indirecte, la plus faible performance des entreprises qui retardent ou annulent leurs investissements génère moins d'activité économique et donc moins de recettes fiscales.

FAITS SAILLANTS DES IMPACTS ÉCONOMIQUES DU STATU QUO

La présente section de l'étude visait une nouvelle fois à sonner l'alarme sur l'enjeu de la relève et du transfert d'entreprise au Québec en fournissant de nouvelles données pour mieux comprendre l'ampleur du problème, comme l'avaient fait auparavant la FCEI, le MDEIE et la FDE. Nous avons exposé des statistiques qui expriment le coût, projeté sur les 10 prochaines années, du manque de relève si les tendances actuelles se maintiennent. Le tableau suivant récapitule les faits saillants de cette analyse.

ENSEMBLE DU QUÉBEC	Fermeture potentielle de 5 700 à 10 000 entreprises Pertes de 8,2 à 12 milliards $ de PIB, soit de 2,5 à 3,7 % du PIB total du Québec en 2011 Pertes de 79 000 à 140 000 emplois, soit de 1,8 à 3,5 % des emplois totaux au Québec en 2013
RMR DE MONTRÉAL	Fermeture potentielle de 2 700 à 4 700 entreprises Pertes de 4,5 à 6,6 milliards $ de PIB, soit de 2,6 à 3,8 % du PIB total de la RMR de Montréal en 2011 Pertes de 41 000 à 72 000 emplois, soit de 2,0 à 3,5 % des emplois totaux de la RMR de Montréal en 2013
MONTÉRÉGIE	Fermeture potentielle de 1000 à 1800 entreprises Pertes de 1,2 à 1,9 milliard $ de PIB, soit de 2,6 à 3,9 % du PIB total de la Montérégie en 2011 Pertes de 15 000 à 27 000 emplois, soit de 2,0 à 3,6 % des emplois totaux de la Montérégie en 2013
CAPITALE-NATIONALE	Fermeture potentielle de 500 à 800 entreprises Pertes de 740 millions $ à 1 milliard $ de PIB, soit de 2,3 à 3,3 % du PIB total de la région de la Capitale-Nationale en 2011 Pertes de 7 000 à 12 000 emplois, soit de 1,8 à 3,1 % des emplois totaux de la région de la Capitale-Nationale en 2013
SECTEURS LES PLUS TOUCHÉS • **Construction** • **Commerce de détail** • **Services professionnels, scientifiques et techniques** • **Fabrication**	Les secteurs d'activité qui seront les plus touchés par les fermetures d'entreprises au Québec dues au manque de relève sont la construction, le commerce de détail et les services professionnels, scientifiques et techniques. Ces trois secteurs représentent ensemble près de 40 % des pertes d'entreprises. En termes de pertes d'emplois liées à ces fermetures potentielles d'entreprises, ce sont les secteurs de la fabrication et du commerce de détail qui risquent d'être les plus durement touchés. De 18 500 à 23 000 emplois sont à risque dans le secteur manufacturier et de 18 000 à 22 600 emplois dans celui du commerce de détail, ce qui représente 16 % des pertes totales d'emplois de la province pour chacun de ces deux secteurs. Les secteurs les plus affectés par le manque de relève dans les trois régions considérées (RMR de Montréal, Montérégie et Capitale-Nationale) seront sensiblement les mêmes que pour l'ensemble de la province. Cependant, le secteur de l'hébergement et des services de restauration sera particulièrement touché dans la RMR de Montréal avec 46 % des pertes totales d'entreprises au cours des 10 prochaines années, tandis que celui de l'agriculture sera plus durement affecté en Montérégie, dont les pertes d'entreprises représenteront 20 % de celles de l'ensemble du secteur agricole québécois sur la même période.
IMPACTS NON QUANTIFIÉS • **Manque d'investissement et de compétitivité** • **Contre-développement en région** • **Manque à gagner fiscal**	L'enjeu du manque de relève entrepreneuriale et du transfert d'entreprise engendre aussi des impacts économiques plus difficiles à quantifier, notamment le manque de compétitivité dû au ralentissement de l'innovation et au retard des investissements. La difficulté de transférer les petits commerces, et en région, la difficulté de substituer les activités et les emplois des entreprises qui ferment par les entreprises existantes, favorisent la dévitalisation du tissu économique. De plus, une analyse différente, que notre modèle économique ne nous permettait pas de faire, pourrait tenter d'évaluer le manque à gagner en revenus fiscaux des gouvernements provincial et fédéral lié aux fermetures d'entreprises et aux pertes d'emplois dues à un manque de relève ou de repreneur. Aussi, une analyse complémentaire pourrait prendre en considération les impacts indirects et induits des pertes d'emplois liées aux fermetures d'entreprises dues à un manque de relève ou de repreneur.

3 LE TRANSFERT D'ENTREPRISE : UN PROCESSUS D'UNE COMPLEXITÉ SOUS-ESTIMÉE

L'impact économique du manque de relève au Québec est majeur, surtout si la tendance se confirme au cours de la prochaine décennie et que rien n'est fait pour renforcer l'action des organismes et intervenants qui aident les cédants et les repreneurs dans leurs démarches. Bien des facteurs peuvent contribuer à l'ampleur du phénomène que nous venons de décrire et dont nous avons évalué les répercussions. Nous avons choisi d'axer notre analyse des impacts sur les intentions et les comportements des cédants, car ceux-ci ont un effet déterminant sur le nombre d'entreprises qui risquent de ne pas être transmises à une prochaine génération de propriétaires. Nous expliquerons dans ce chapitre en quoi un engagement rigoureux de la part des cédants est effectivement incontournable dans les années précédant leur retraite pour assurer la relève de l'entreprise.

DÉFINITION ET FORMES DU TRANSFERT D'ENTREPRISE

Ce chapitre met l'accent sur le transfert d'entreprise et les étapes qui le composent. Il importe donc de bien le définir dès le départ. Des spécialistes définissent le transfert (ou transmission) ainsi :

> *« La transmission signifie que l'entreprise assure sa continuité par la mise en place effective du successeur (dans le cas de la transmission familiale) ou du repreneur (dans le cas des autres transmissions), de même que par le retrait du prédécesseur ou du cédant de la gouvernance et de la propriété de cette même entreprise. […] La transmission découle d'un processus pouvant s'échelonner entre le moment où les protagonistes commencent à réfléchir à leur projet de transmission ou de reprise et celui où la direction et la propriété de la PME sont officiellement transférées. »*[11]

Le transfert d'entreprise est une transaction fondamentalement différente de la vente classique, car le cédant effectue une transition graduelle de la direction vers la relève et continue souvent à s'impliquer à temps partiel dans l'entreprise. De plus, la relève bénéficie de coaching ou de mentorat et peut utiliser les actifs de l'entreprise comme levier financier.

Trois grandes formes du transfert d'entreprise

Les transferts d'entreprises peuvent être classés en fonction des types de repreneurs. Voici les trois grandes formes (ou modes) de transfert :

Transfert familial : Lorsque le propriétaire transfère son entreprise à au moins un membre de sa famille. Habituellement, celui-ci appartient à la prochaine génération.

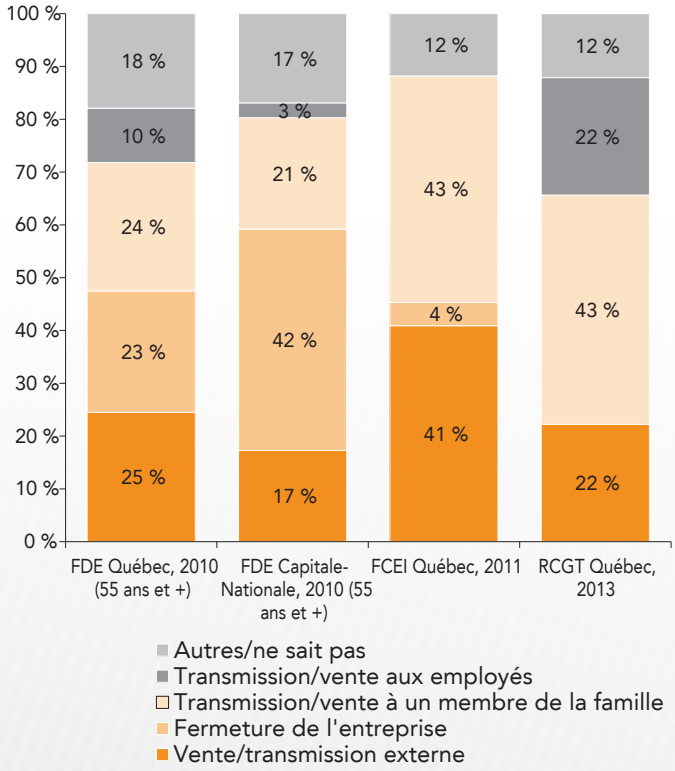
Transfert interne (souvent appelé par son terme anglais *management buy-out*) : Lorsque le propriétaire transfère son entreprise à un employé ou à une coopérative d'employés qui n'ont pas de lien de parenté avec lui.

Transfert externe : Lorsque le propriétaire transfère son entreprise à un ou à plusieurs individus qui n'ont pas de lien avec la famille ni avec l'entreprise.

[11] *La transmission des PME : enjeux et perspectives*, Louise Cadieux et François Brouard, Presses de l'Université du Québec, 2009.

Le graphique suivant illustre la distribution des formes de transfert envisagées par les propriétaires d'entreprises québécoises selon quatre sondages. Celui de la FDE sonde les intentions des cédants âgés de 55 ans et plus.

VENTILATION DES MODES DE TRANSFERT D'ENTREPRISE



LES ÉTAPES DU TRANSFERT D'ENTREPRISE

Le transfert d'entreprise est un processus qui se déroule en plusieurs étapes. Nous proposons un aperçu de ce processus selon le modèle en sept étapes élaboré par Raymond Chabot Grant Thornton. D'autres modèles suggérant entre cinq et sept étapes existent aussi, et relèvent les mêmes éléments incontournables. Ces autres modèles sont présentés en annexe.

LES SEPT ÉTAPES DU TRANSFERT	ACTIVITÉS INHÉRENTES ET RESSOURCES À CONSIDÉRER POUR CHACUNE DES ÉTAPES
1. Diagnostiquer les intentions et établir la faisabilité du transfert • Besoins d'accompagnement, niveau de préparation • Préparation de la relève	• Prendre conscience de la difficulté que peut représenter la vente de son entreprise – 58 % des propriétaires avouent connaître une difficulté psychologique à vendre leur entreprise[12] • Remplir des questionnaires de type liste de contrôle[13] – Analyse des différentes options qui s'offrent au cédant, l'échéancier, le testament, la liste des partenaires, la planification successorale • Prendre note qu'un transfert nécessite de mobiliser une équipe multidisciplinaire tenant compte de la diversité de la nature des enjeux inhérents à un transfert d'entreprise – Fiscalistes, évaluateurs, psychologues industriels, conseillers en management, spécialistes en psychologie entrepreneuriale, conseillers en gestion de patrimoine, conseillers juridiques, etc.
2. Mobiliser les acteurs stratégiques • Personne ressource • Plan de communication efficace	• Identifier un chef d'orchestre qui coordonne et mobilise l'équipe multidisciplinaire • Développer un plan de communication pour assurer une transition en douceur et rassurer tant les employés que les fournisseurs, les clients et les créanciers
3. Considérer tous les aspects financiers • Pour le cédant • Pour le repreneur	• Analyser les différents scénarios qui s'offrent au cédant en fonction de la forme de transfert – Jouer un rôle actif dans l'entreprise : retrait progressif, mentorat, cohabitation, etc. – Définir les objectifs et les besoins financiers post-transmission du cédant • Considérer les différentes options de financement qui sont possibles pour le repreneur – Prêts, subventions, programmes et fonds d'aide à la relève, etc.
4. Effectuer une réflexion stratégique en profondeur • Avenir de l'entreprise • Besoins de la relève • Plan stratégique	• Étudier les perspectives de développement de l'entreprise pour les années à venir • Établir la valeur de l'entreprise en faisant appel à des professionnels agréés – Maximiser la valeur marchande en mettant en valeur l'entreprise en cours de cession • Déterminer les modes de gouvernance – Conseil d'administration, comité de gestion, etc. – Plan de mentorat du cédant
5. Analyser l'ensemble des aspects fiscaux • Minimiser les charges fiscales • Selon le mode de transfert	• Étudier et explorer les scénarios autour des volets fiscal, légal et successoral – Gel successoral et cristallisation ; détermination du partage des actions ; création d'une fiducie
6. Rechercher le financement nécessaire • Élaborer le montage financier • Recourir à des experts-conseils	• Explorer les stratégies de financement en fonction des objectifs des parties prenantes – Le choix de la forme du paiement (mise de fonds, paiements échelonnés, programme d'achat d'actions, versement de dividendes, financement par le cédant, etc.) • Négocier avec les partenaires financiers en fonction du plan d'affaires du repreneur – Ambitions de la relève, équipe et hypothèses financières, calcul des ratios acceptables
7. Mettre en place le processus de transfert • Assurer la pérennité de l'entreprise • Effectuer le transfert de connaissances	• En étant accompagné, l'entrepreneur réalise son plan de transfert – La communication (à l'interne et à l'externe) est un facteur clé de succès – Comité de relève ; conseil de famille en faisant appel à un intervenant neutre – Mentorat et coaching pour développer les aptitudes du repreneur

[12] *La relève entrepreneuriale : un enjeu de taille pour l'avenir économique du Québec*, Sondage CROP-RCGT, novembre 2013, p. 3.
[13] *Investir dans votre avenir : élaborer un plan de relève*, FCEI, p. 3-13 ; et Guide de l'entrepreneur cédant, Desjardins, février 2012, p. 5-10.

Ce modèle de processus de transfert peut être intégré et adapté aux démarches de chaque cédant afin de préparer son propre plan de relève. Un plan de relève ou de transfert d'entreprise formalise le processus et établit un échéancier quant au retrait du propriétaire.

Selon la Banque de développement du Canada, bien planifier sa relève et y songer à l'avance comporte plusieurs avantages :

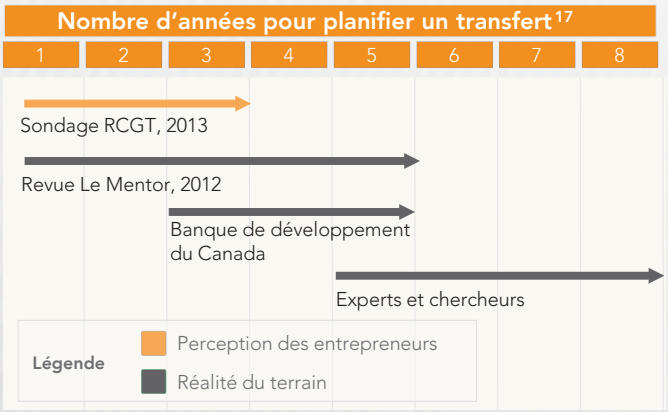
- Maximiser la valeur de l'entreprise et, par conséquent, de son prix de vente éventuel ;
- Élargir l'éventail des options de transmission disponibles ;
- Avoir suffisamment de temps pour choisir le bon successeur et le familiariser avec l'entreprise ;
- Mettre en place le financement approprié ;
- Créer un impact positif sur la viabilité à long terme de l'entreprise[14].

Un transfert d'entreprise est une démarche faisant partie intégrante du développement de l'entreprise et non pas un processus ponctuel. Sa planification n'a lieu qu'une fois dans la vie du propriétaire, ce qui peut amener un manque de formalisation et de structure.

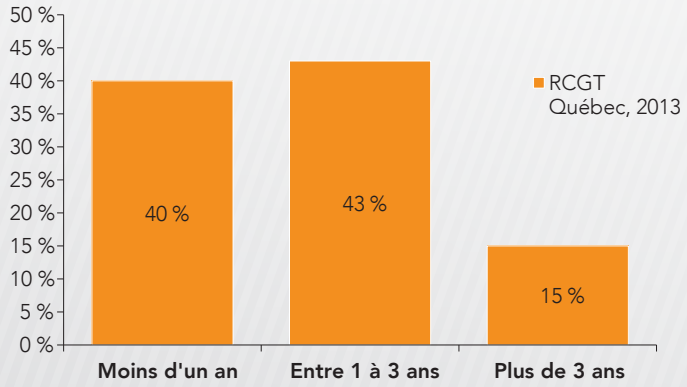
Un facteur de réussite primordial de cette démarche est l'accompagnement du repreneur par le cédant. Cet accompagnement inscrit le processus dans la durée, et implique que le cédant transférera ses connaissances, partagera son réseau d'affaires, légitimera le repreneur auprès des salariés, et formalisera des connaissances tacites. Il est d'autant plus important d'y penser à l'avance en cas de décès soudain du cédant, sans quoi tous ces avantages que peut conférer le cédant et qui contribuent à la valeur et à la compétitivité de l'entreprise risquent de disparaître subitement.

TEMPS REQUIS ET PERCEPTIONS DES PROPRIÉTAIRES

Les experts s'entendent pour dire qu'il faut entre cinq et huit ans[15] pour planifier un transfert ; les entrepreneurs banalisent et sous-estiment cette étape. Cependant, 83 % des entrepreneurs québécois pensent qu'ils auront besoin de trois ans ou moins pour planifier leur transfert. Seuls 15 % s'attendent à ce que ce processus dure plus de trois ans[16]. Cet écart important entre la réalité et les perceptions nuit considérablement à une planification rigoureuse et dotée d'un échéancier réaliste.



DURÉE NÉCESSAIRE POUR PRÉPARER UN TRANSFERT (SELON LES PROPRIÉTAIRES D'ENTREPRISES)



[14] *Guide de l'entrepreneur – Transmission d'entreprise*, Banque de développement du Canada.
[15] « Des entrepreneurs mal préparés et mal informés », La Presse, 29 novembre 2013.
[16] *La relève entrepreneuriale : un enjeu de taille pour l'avenir économique du Québec,* Sondage CROP-RCGT, novembre 2013.
[17] *La transmission d'entreprise au Québec : des stratégies diversifiées*, Richer, St-Cyr, Lambaraa, novembre 2004, Gestion 29 (3), p. 95 ; Où est la relève?, Le Mentor, volume 5 (3), 2012 ; *Guide de l'entrepreneur – Transmission d'entreprise*, Banque de développement du Canada, p. 5 ; « Des entrepreneurs mal préparés et mal informés », La Presse, 29 novembre 2013.

La décision du cédant est critique pour enclencher le processus de planification du transfert d'entreprise. Pourtant, plus de 90 % des propriétaires d'entreprise n'ont pas de plan formel relativement à leur transfert d'entreprise. Cette proportion se situe entre 60 % et 75 % chez les propriétaires de 65 ans et plus. Enfin, 70 % des propriétaires de PME se disent mal préparés en vue de ce transfert.

Les aspects émotifs expliquent en partie ce manque de planification et le fait que les entrepreneurs retardent le plus possible le jour du transfert. En effet, il est difficile pour un entrepreneur de se retirer du monde des affaires, davantage lorsqu'il quitte une entreprise qu'il a fondée, bâtie et dans laquelle il s'est totalement investi. C'est ce qu'on appelle le deuil entrepreneurial du propriétaire, qui a du mal à lâcher prise :

- 58 % des propriétaires avouent connaître une difficulté psychologique à vendre leur entreprise[18] ;
- Impression d'abandonner un certain statut au sein de la communauté ;
- Difficulté de parler librement du transfert aux employés, aux partenaires, à la famille et à la communauté.

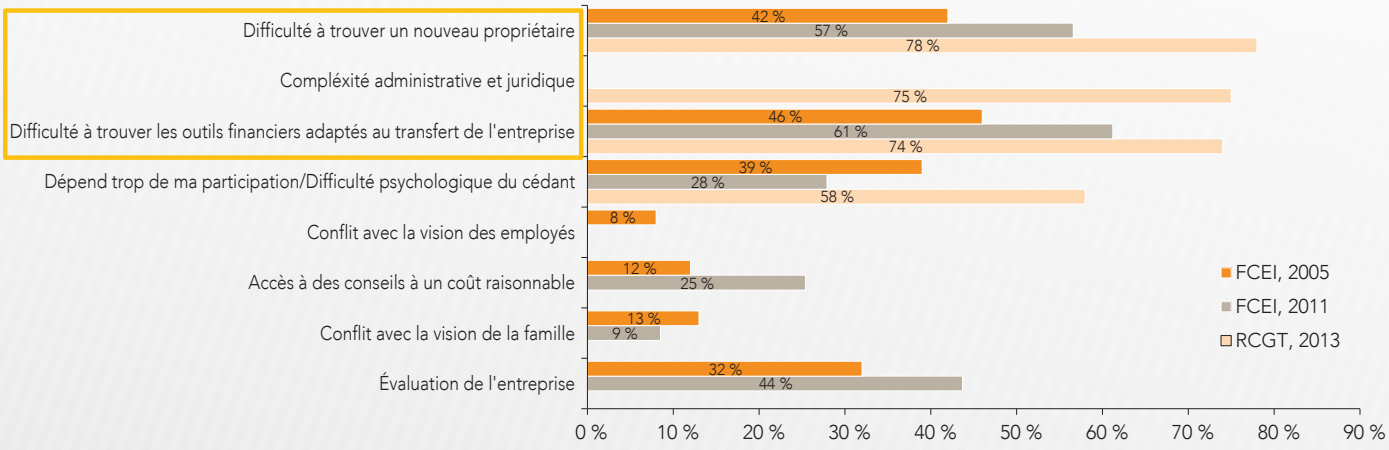
« Quand vous quittez votre entreprise, vous risquez souvent de perdre votre identité... C'est une question extrêmement difficile pour l'entrepreneur. Celui-ci doit redéfinir son rôle. Certains se lancent dans le mentorat... D'autres se trouvent une nouvelle raison de vivre, ailleurs que dans leur entreprise... L'entrepreneur c'est avant tout un bâtisseur. Vendre son bébé, c'est l'antithèse de sa fonction première. »

Savoir où l'on veut aller!, Desjardins, *Québec Inc. p. 18-19*

OBSTACLES ET CONSIDÉRATIONS PREMIÈRES EN VUE DU TRANSFERT

Même lorsque le propriétaire est résolu à procéder à la transmission de son entreprise, d'autres obstacles nuisent à la réalisation du projet et concourent à en étendre la durée du processus. Le graphique suivant compile les résultats de trois sondages sur les perceptions des propriétaires quant aux principaux obstacles sur la voie du transfert de leur entreprise.

OBSTACLES À LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE, SELON LES PROPRIÉTAIRES



[18] *La relève entrepreneuriale : un enjeu de taille pour l'avenir économique du Québec*, Sondage CROP-RCGT, novembre 2013.

Recherche de relève

L'identification d'une relève constitue l'obstacle le plus fréquemment cité par les propriétaires (78 %) selon le plus récent de ces sondages. Au Québec, cette menace anticipée s'avère une réalité pour plusieurs propriétaires au moment de leur retraite : 20 % des entrepreneurs choisissent de fermer leur entreprise plutôt que de la vendre parce qu'ils n'ont pas été en mesure de trouver un releveur potentiel.

Les propriétaires tentent généralement de trouver un repreneur parmi leur entourage : 66 % des propriétaires préfèrent un repreneur issu de l'interne (un membre de leur famille ou un employé)[19], justifiant la volonté du cédant d'assurer une certaine continuité dans le changement. Ils cherchent ainsi à transférer leur entreprise à un individu (plutôt qu'à une compagnie) dont les motivations, les expériences et les passions se rapprochent des leurs. Ce lien déjà privilégié favorise la préparation du repreneur par le cédant pour faciliter l'arrimage (par exemple, un plan de développement des compétences ou du coaching).

Considérations financières

Les autres principales considérations sont d'ordre administratif et technique. Le manque d'accès au financement est un problème très répandu chez les entrepreneurs en général. En ce qui a trait à la relève et au transfert d'entreprise, cet obstacle est fréquemment cité par les repreneurs potentiels. En effet, dans la majorité des cas de transmission, l'absence de ressources financières suffisantes pour acquitter le prix de vente et l'absence d'éléments d'actif pouvant servir de garantie pour un emprunt sont des enjeux dès lors qu'un repreneur est identifié[20]. Il y a un manque d'individus bien pourvus en capitaux et intéressés par le long processus de la relève[21].

> *« Quand on emprunte pour racheter une compagnie, cet argent ne sert pas à son développement et à sa croissance. Il faut donc garder de l'oxygène dans la capacité d'emprunt pour lui permettre de se développer à long terme. »*
>
> *Gabriel Nadon – (Le Mentor,* Où est la relève?*)*

Mais les considérations financières touchent aussi les cédants. Moins de 60 % des entrepreneurs de 55 ans et plus désireux de vendre ou transférer leur entreprise connaissent la juste valeur marchande de cette dernière[22]. La conséquence est que souvent, la valorisation est très (voire trop) élevée, car peu de propriétaires ont recours à des services d'évaluation d'entreprise. Dans le cas d'une relève externe, l'entrepreneur cherche à vendre son entreprise au meilleur prix et le plus vite possible, au détriment d'un recours à un accompagnement externe pour l'aider à gérer les aspects financiers du transfert.

Considérations fiscales

Les considérations fiscales influencent aussi la prise de décision quand vient le moment pour un entrepreneur de passer le relais à un successeur ou un repreneur. La qualité de sa retraite en dépend : 90 % des propriétaires de petites entreprises considèrent le produit de la vente de leur entreprise, leurs épargnes personnelles et la déduction pour gains en capital comme très importants pour le financement de leur retraite[23].

Pour maximiser l'exemption du gain en capital et la fiscalité de la vente de son entreprise, un propriétaire doit la préparer pendant au moins deux ans. Au cours de cette période, il pourra tenter plusieurs options complémentaires : réaliser un gel, créer une fiducie familiale, optimiser le prix de vente, réduire les dépenses, accroître le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA), élever le chiffre d'affaires, diminuer la dette, simplifier les structures organisationnelles et légales, etc.[24]. De plus,

[19] *La relève entrepreneuriale : un enjeu de taille pour l'avenir économique du Québec*, Sondage CROP-RCGT, novembre 2013.
[20] *Étude sur l'établissement des meilleures pratiques pour la transmission des entreprises au Québec : aspect financiers et fiscaux*, St-Cyr et al., HEC Montréal, 2005.
[21] *Les centres locaux de développement et la relève dans les PME du Québec : Ébaucher des voies de solutions ensemble*, ACLDQ, 2008, p. 32.
[22] *La relève est-elle au rendez-vous?*, Fondation de l'entrepreneurship, novembre 2010, p. 7.
[23] *La transmission d'entreprise : problématiques et pistes de solution*, RCGT, 2010.
[24] *Business Staging*, Patrice Vachon, Fasken Martineau.

pour que plusieurs individus (conjoint et enfants) bénéficient de la déduction pour gains en capital de 800 000 $, il faut que le remaniement du capital-action de la société soit fait au moins deux ans avant la vente (cette exonération est un élément clé d'un montage financier de vente)[25].

Enfin, mentionnons qu'il est fiscalement plus avantageux de vendre à une tierce partie plutôt qu'à un membre de la famille. Plus de 47 % des entrepreneurs qui souhaitent vendre à leurs enfants sont prêts à le faire même si cela est moins avantageux[26]. Une fiscalité défavorable pour les transferts familiaux peut contribuer à la délocalisation d'entreprises québécoises ou à la perte de contrôle de ces entreprises au profit d'intérêts étrangers. Heureusement, cet enjeu constitue un engagement électoral du Parti libéral : « Un gouvernement libéral exempterait notamment d'impôts le transfert d'entreprises et de fermes, pour faciliter la relève »[27].

[25] « Le business staging », La Presse, 25 mai 2012.
[26] *La relève entrepreneuriale : un enjeu de taille pour l'avenir économique du Québec*, Sondage CROP-RCGT, novembre 2013.
[27] « Le PLQ propose 160 millions pour aider les PME », La Presse, 13 mars 2014.

4 PROGRAMMES ET INTERVENANTS CLÉS

Pour les accompagner à travers le processus de transfert de leur entreprise, les propriétaires peuvent avoir recours aux programmes offerts par de nombreux organismes et à divers professionnels. Ces intervenants s'impliquent étroitement auprès des cédants et, de plus en plus, des repreneurs potentiels. Les initiatives visant à favoriser le transfert d'entreprise au Québec doivent donc tenir compte du rôle central qu'ils jouent et les inclure autant que possible dans la recherche de solutions.

Ce chapitre vise à cerner le rôle de ces programmes et de ces intervenants, à expliquer comment les cédants et les repreneurs perçoivent et utilisent leurs services, et à identifier les meilleures pratiques en matière de soutien public et privé au transfert d'entreprise. Au prochain chapitre, certaines pistes d'action seront tirées de ces réflexions sur l'état actuel des services d'appui au transfert d'entreprise au Québec.

PROGRAMMES D'AIDE À LA RELÈVE ENTREPRENEURIALE ET AU TRANSFERT D'ENTREPRISE

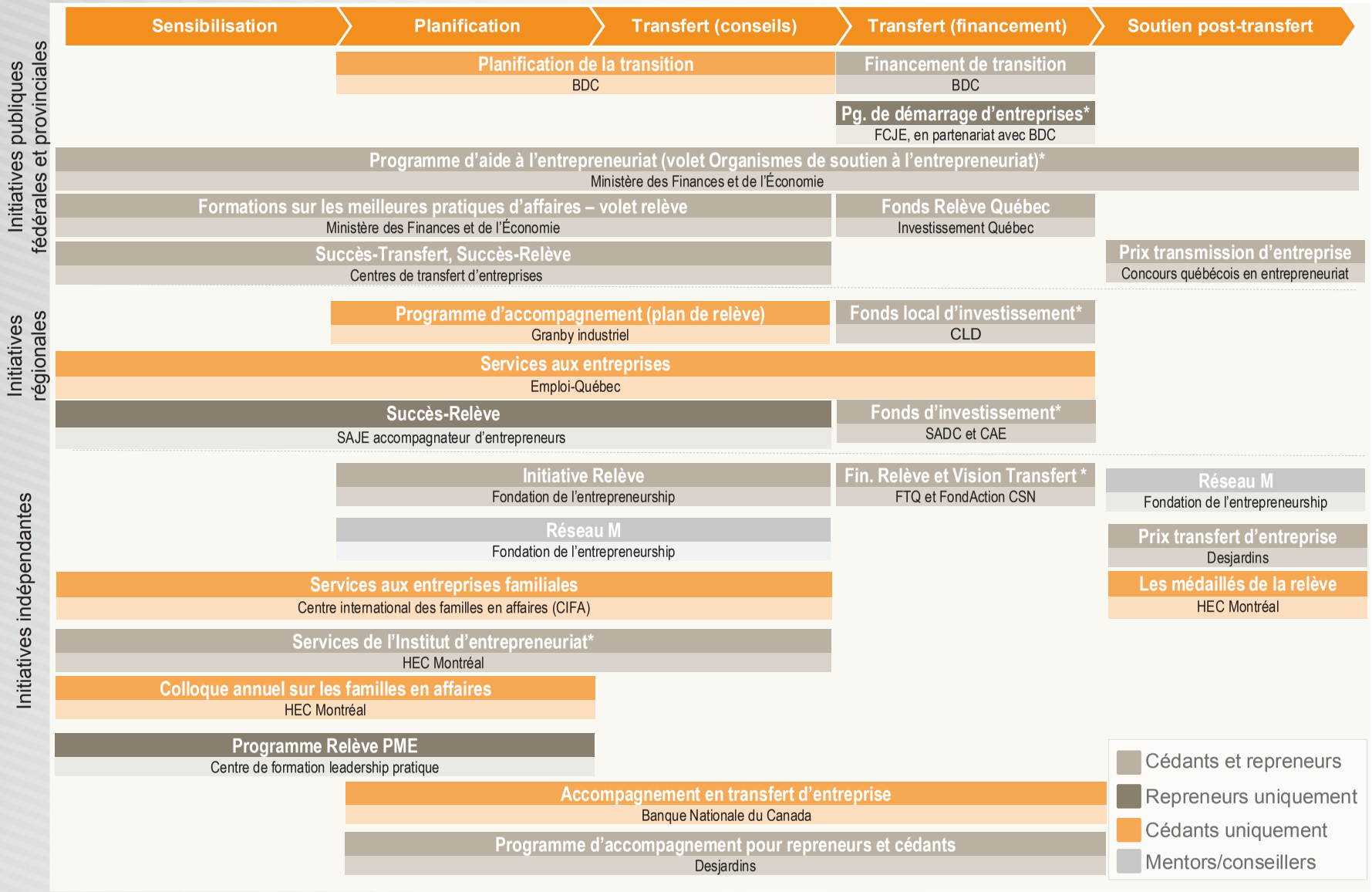
Les organisations impliquées dans la relève entrepreneuriale et le transfert d'entreprise mettent en œuvre des programmes qui répondent à différents objectifs correspondant à des besoins précis de la clientèle des cédants et des repreneurs. Nous proposons une classification des programmes et initiatives en fonction de ces objectifs :

- **Sensibilisation :** Les programmes de sensibilisation s'adressent aux cédants potentiels afin d'en convaincre certains de vendre ou de céder leur entreprise plutôt que de la fermer, et d'informer ceux qui en avaient déjà l'intention des avantages d'entamer rapidement un processus de planification de la relève. D'autres programmes s'adressent aux releveurs potentiels afin d'en encourager davantage à considérer l'option d'acheter une entreprise existante.
- **Planification :** Une planification rigoureuse de la relève est un premier pas vers un transfert d'entreprise réussi. Des programmes proposent des formations et de l'accompagnement aux cédants pour entamer ces démarches.
- **Conseils en appui au transfert :** Le transfert d'entreprise se déroule en plusieurs étapes, dont certaines sont assez complexes (voir le chapitre 3). Les programmes découlant de cet objectif proposent des formations pour les cédants et les repreneurs ou un accompagnement par des experts. C'est une étape où l'intervention de mentors est particulièrement sollicitée.
- **Financement du transfert :** Les institutions financières proposent des solutions adaptées aux besoins des repreneurs. Les cédants peuvent ainsi accéder entièrement au fruit de la vente de leur entreprise pendant que les repreneurs versent progressivement à l'institution le capital pour rembourser le prêt. Des subventions sont également disponibles pour accroître le levier financier des repreneurs ou leur donner une plus grande marge de manœuvre pendant les premières années.
- **Soutien post-transfert :** Certaines initiatives visent à appuyer les transferts réalisés, même s'ils se soldent par un succès. En fait, c'est précisément le succès qui, en général, est mis de l'avant à cette étape, et ce, afin de récompenser les efforts des meilleurs tout en renforçant le message prônant la planification de la relève d'entreprise.

Le graphique suivant montre une classification de plusieurs programmes et initiatives touchant les cinq étapes de soutien à la relève entrepreneuriale et au transfert d'entreprise. Les organismes qui les mettent en œuvre sont mentionnés et un code de couleurs en précise la clientèle cible (cédants, repreneurs, et mentors et conseillers). Des fiches d'information sur chacun des programmes sont incluses en annexe.

Soulignons que divers professionnels (notaires, avocats, conseillers financiers, comptables, consultants, etc.) peuvent également intervenir à certaines étapes. Cet aspect sera abordé dans les pages suivantes.

CARTOGRAPHIE DES PROGRAMMES EN RELÈVE ENTREPRENEURIALE ET TRANSFERT D'ENTREPRISE



Faits saillants des entrevues sur les programmes de soutien

Plusieurs intervenants sont d'avis qu'il doit y avoir une harmonisation accrue entre tous les programmes et entre les acteurs en matière de relève et de transfert d'entreprise au Québec, car trop d'initiatives indépendantes sont créées :

- « La Fondation de l'entrepreneurship croit que la mobilisation de la communauté d'affaires est nécessaire, mais cette mobilisation est également primordiale entre les intervenants publics et privés qui œuvrent en transfert. Ce qu'on entend sur le terrain, c'est que ces derniers œuvrent trop souvent en silo, pas assez en partenariat. La relève et le transfert sont à l'agenda depuis quelques années et les intervenants s'organisent en ce sens. Si certains intervenants s'improvisent malheureusement experts dans le domaine, d'autres possèdent ou ont développé des expertises pertinentes, et ce, tant du côté public que du privé. Toutefois, bien peu s'harmonisent… »[28]
- Chaque organisme établit ses propres priorités stratégiques et ses propres programmes :
  - Les CTE partagent la même mission, celle d'informer, de sensibiliser, de former et de guider les cédants et les repreneurs dans leurs démarches respectives de transmission ou de reprise, afin d'assurer la pérennité des entreprises de leur territoire. Ils n'ont toutefois pas de stratégie de mise en œuvre commune et les programmes peuvent varier d'une région à l'autre. Certains choisissent, par exemple, de concentrer leur offre sur les repreneurs plutôt que sur les cédants ;
  - Les Centres locaux de développement (CLD) peuvent consacrer un volet relève à leurs activités. Chacun établit ses propres critères d'admissibilité ainsi que la nature de l'aide accordée. Les CLD sont libres d'offrir ou non une aide technique aux cédants pour les accompagner dans la planification du transfert. Ils sont aussi libres de dispenser le programme Succès-Relève élaboré en 2006 par le SAJE accompagnateur d'entrepreneurs.

LE PARADOXE DES CÉDANTS

Le nombre de programmes et d'initiatives est remarquable. Nous avons relevé les bémols de certains des intervenants sondés quant à cette offre surabondante, mais nous pouvons affirmer que l'aide à la relève et au transfert d'entreprise est bel et bien disponible au Québec. Une telle mobilisation est souhaitable pour pallier les difficultés que rencontrent les repreneurs et les cédants. Par contre, elle peut entraîner une certaine confusion sur les rôles et les responsabilités de chacun. Les cédants ne se prévalent ainsi que rarement des services qui leur sont destinés. Les intervenants rencontrés dans le cadre de l'étude l'ont presque tous souligné : trop peu de cédants utilisent les programmes de soutien au transfert d'entreprise.

Ce constat est pour le moins paradoxal. En vertu du paradigme du déficit entrepreneurial, la rareté des repreneurs, comparée au vaste nombre de propriétaires atteignant l'âge de la retraite, devrait inciter ces derniers à solliciter plus d'appuis extérieurs pour mener à bien leur projet de vente ou de cession. La complexité du processus de transfert exposée au chapitre précédent devrait également concourir à ce qu'ils recherchent des appuis. Ce n'est pas le cas, et c'est d'ailleurs cette contradiction qui nous a incités à mettre l'accent sur les comportements et les intentions des cédants lorsque nous avons présenté l'impact économique du statu quo au chapitre 2.

Heureusement, les intervenants sur le terrain affirment que les repreneurs potentiels, même s'ils demeurent en nombre insuffisant pour prendre la relève des entreprises devant être cédées, se montrent intéressés et participent aux programmes offerts. En 2010, le titre du rapport sur l'indice entrepreneurial québécois de la FDE posait la question : « La relève est-elle au rendez-vous au Québec ? »[29]. Nous répondons qu'elle est au rendez-vous, et que ce sont plutôt les cédants qui manquent à l'appel. Nous proposons ici quelques pistes pour expliquer cette situation.

- **Intention de fermer**

  Les propriétaires qui ont l'intention de liquider les actifs de l'entreprise puis de la fermer au moment de leur retraite représentent une part importante des propriétaires âgés de 65 ans et plus. Au chapitre 2, nous avons estimé qu'ils seraient 5 700 à le faire au cours des 10 prochaines années. Par définition, ce ne

[28] *La Fondation de l'entrepreneurship réagit au sondage CROP-RCGT*, décembre 2013.
[29] *La relève est-elle au rendez-vous au Québec ?*, Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale, Fondation de l'entrepreneurship, 2010.

sont pas des cédants, puisqu'ils n'ont pas l'intention de céder, à moins qu'ils ne changent d'idée avant de procéder à la fermeture. Les petites entreprises dont les activités dépendent avant tout du savoir-faire du dirigeant se retrouvent plus souvent dans cette situation.

- **Découragement face à la complexité du transfert et au temps requis**

  Comme nous l'avons souligné au chapitre 3, le transfert d'entreprise exige du temps et beaucoup d'engagement. Nombreux sont les propriétaires qui sous-estiment les efforts supplémentaires à faire avant de pouvoir savourer la retraite. Ces propriétaires qui initialement n'avaient pas l'intention de fermer l'entreprise au moment de leur retraite se découragent et joignent les rangs de ceux qui « mettent la clé dans la porte ». Ce faisant, ils font peu appel aux services de soutien au transfert avant d'abandonner les démarches.

- **Importance de la confidentialité**

  Lorsque les propriétaires atteignant l'âge de la retraite ont l'intention de céder prochainement leur entreprise, ils sont réticents à l'annoncer publiquement. Ils peuvent considérer que de s'afficher à vendre ou de déclarer leur intention de céder à leurs enfants ou à leurs employés rendrait l'entreprise et sa relève plus vulnérables, avec raison : la transmission à un nouveau propriétaire est un passage critique dans la vie d'une entreprise qui accroît l'incertitude et peut affecter sa performance. Plusieurs propriétaires ne souhaitant ni inquiéter leur clientèle ni informer leurs concurrents de cette vulnérabilité éviteront toute démarche pouvant exposer publiquement leurs intentions. Les portails offrant aux cédants et aux repreneurs potentiels des outils de rencontre et d'échange pour favoriser les transactions, comme ceux des CTE, assurent qu'ils protègent scrupuleusement la confidentialité des cédants qui s'inscrivent.

- **Manque de confiance envers l'État et les institutions**

  Plusieurs intervenants sondés rapportent que les cédants n'ont tout simplement pas l'habitude de recourir à des services publics de soutien aux entreprises. On constate également un certain cynisme à l'endroit du nombre impressionnant de programmes et d'intervenants qui ciblent les entrepreneurs. Le nombre et la forte diversité des critères d'admission, des objectifs et des documents à remplir peuvent semer la confusion chez certains. D'autres expriment un rejet envers ces nombreux programmes conçus par l'État pour les aider alors qu'ils considèrent que celui-ci pourrait d'abord moins leur nuire en diminuant les impôts.

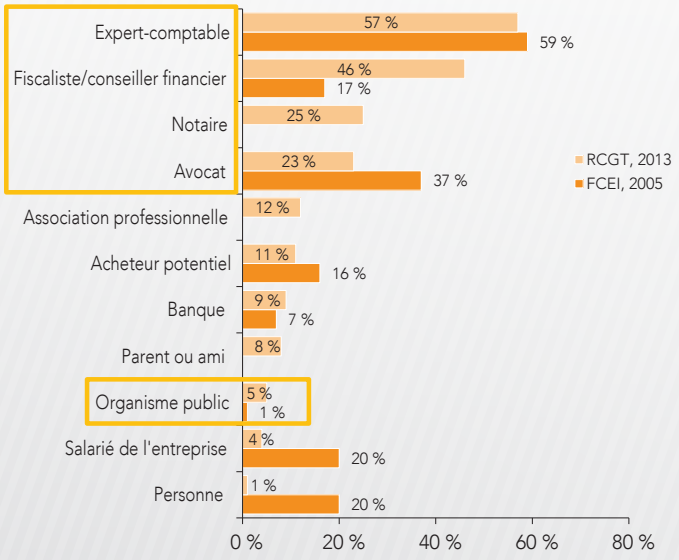
- **Moins d'intérêt envers un soutien externe lors de transferts familiaux**

  Dans bien des cas, les propriétaires ayant l'intention de céder à un membre de leur famille croient que tous les détails de la transmission peuvent être facilement réglés « à l'interne ».

- **Prépondérance des considérations financières, fiscales et juridiques**

  Lorsque les propriétaires songent à céder, ils portent une attention particulière aux aspects transactionnels de l'opération, pour lesquels ils devront consulter un professionnel comme leur conseiller financier, leur comptable, un notaire ou un avocat. Ces intervenants font déjà affaire avec eux, contrairement aux organismes de soutien à la relève entrepreneuriale et au transfert d'entreprise. Comme l'indique le graphique ci dessous, ces professionnels sont beaucoup plus souvent envisagés que les organismes publics lorsqu'il s'agit de soutenir un transfert.

SOUTIENS ENVISAGÉS EN CAS DE TRANSFERT



Faits saillants des entrevues sur le paradoxe des cédants

- À ce jour, il semble que la sensibilisation des cédants à la planification de leur relève est la solution qui a été la plus utilisée, laissant de côté la sensibilisation des repreneurs[30].
  - Plus de la moitié des initiatives s'adressent à la fois aux repreneurs et aux cédants, mais peu de programmes s'adressent spécifiquement aux repreneurs.
  - Neuf intervenants proposent des aides à l'acquisition avec des subventions et des prêts.
  - Seuls quatre intervenants proposent une aide financière permettant de couvrir les frais associés à la réalisation d'un plan de transfert (par exemple, le remboursement des honoraires de professionnels, de consultants, de spécialistes en relève).
- Les programmes de sensibilisation connaissent un plus grand succès auprès des repreneurs.
  - Les cédants ne souhaitent pas forcément y participer, car leur présence indique que leur entreprise est à vendre alors qu'ils souhaitent que ce soit confidentiel et qu'ils ne veulent pas raconter leur histoire à beaucoup de monde.
  - De nombreux propriétaires (notamment de PME familiales) ne voient pas vraiment l'intérêt de se faire accompagner, car ils pensent que la relève est un processus qui va de soi et ils adoptent parfois une attitude méfiante envers ces programmes.
- Les initiatives de sensibilisation à la thématique du transfert d'entreprise depuis les 10 dernières années portent leurs fruits puisque de plus en plus d'étudiants démontrent un intérêt pour la reprise d'entreprise et des cours spécifiques au repreneuriat sont créés dans les universités québécoises.

LES PROFESSIONNELS IMPLIQUÉS DANS LE TRANSFERT D'ENTREPRISE

Les professionnels (comptables, conseillers financiers, notaires, avocats) sont aussi des intervenants clés du processus de transfert d'entreprise. Leur intervention est indispensable dans bien des cas. Même s'ils n'appartiennent pas aux catégories du soutien à la relève et au transfert, ils font certainement partie de l'ensemble des acteurs clés qui peuvent contribuer au succès des transferts. Les cédants peuvent d'ailleurs les solliciter pour qu'ils les aident à trouver des acheteurs potentiels, à planifier le transfert ou pour les conseiller sur les démarches à suivre, tous des aspects dans lesquels les organismes de soutien se spécialisent.

Mais les professionnels sont généralement mal outillés pour répondre à ces demandes ou pour anticiper ces besoins chez leurs clients ayant l'intention de céder leur entreprise. Experts dans leur domaine spécifique, ils ne sont pas toujours formés pour offrir une approche intégrée dans le cadre du transfert d'entreprise. En fait, peu d'entre eux s'inscrivent à la croisée des expertises avec un profil généraliste crédible qui intègre une approche aussi bien fiscale et financière qu'humaine et psychologique, alors que 58 % des propriétaires affirment éprouver des difficultés psychologiques pendant le processus de transfert[31].

Considérant la popularité de ces professionnels auprès des cédants en vue du transfert de leur entreprise, il serait opportun qu'ils soient plus au fait des dimensions émotives de ce changement pour le propriétaire, sa famille, son successeur et les autres parties prenantes de l'entreprise (employés, partenaires). Une coordination renforcée entre professionnels et organismes de soutien, qui sont mieux outillés sur ces aspects, devrait être encouragée.

> *« La plupart des intervenants privilégient les considérations techniques (notamment fiscales et juridiques) au détriment de facteurs intangibles ou moins techniques, comme la gestion saine des émotions dans un contexte d'affaires, le processus de résolution de conflits, les valeurs et la culture de l'entreprise ou le choix du successeur. Un bon plan de transmission prendra en considération ces deux aspects et saura concilier les intérêts de l'acheteur et ceux du vendeur. »*
>
> *Guide de l'entrepreneur – Transmission d'entreprise*, BDC.

[30] *Les centres locaux de développement et la relève dans les PME du Québec : Ébaucher des voies de solutions ensemble*, ACLDQ, 2008, p. 38.
[31] *La relève entrepreneuriale : un enjeu de taille pour l'avenir économique du Québec*, Sondage CROP-RCGT, novembre 2013.

5 RECOMMANDATIONS

Nous relevons ici les principaux enjeux et constats qui appellent à des axes d'intervention pour pallier les problèmes du manque de relève et de transfert d'entreprise. Chacune de ces recommandations se décline en quelques pistes d'action présentées dans les pages suivantes. Elles pourraient servir à orienter une éventuelle mise à jour de la Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat qui, en 2011, abordait le défi du transfert d'entreprise parmi les priorités en matière d'entrepreneuriat.

ENJEUX ET CONSTATS	RECOMMANDATIONS
• Le transfert est un processus dont la complexité et l'importance sont souvent sous-estimées. – 83 % des propriétaires québécois estiment qu'il leur faudra moins de trois ans pour réaliser leur transfert, alors que les experts s'entendent pour dire qu'il faut compter en moyenne sept ans. • Les jeunes repreneurs perçoivent souvent la relève d'une entreprise comme un parcours moins attrayant que celui de la création d'entreprise. • Le transfert d'entreprise est un processus dont les impacts économiques se font sentir immédiatement, notamment en matière d'emplois et de dynamisme économique, ce qui mérite de le considérer comme un enjeu prioritaire.	**Stimuler la relève entrepreneuriale et sensibiliser les propriétaires à l'enjeu de la planification du transfert**
• 75 % des entrepreneurs s'inquiètent des conséquences d'une fiscalité désavantageuse pour les transferts familiaux, car cela peut contribuer à la délocalisation d'entreprises québécoises ou à la perte de contrôle de ces entreprises au profit d'intérêts étrangers. • Peu d'intervenants proposent une aide financière permettant de couvrir les frais associés à la réalisation d'un plan de transfert alors même que le soutien de professionnels est critique pour le succès d'une relève ou d'un transfert.	**Agir pour une fiscalité plus équitable et renforcer les programmes de financement de services-conseils d'aide à la planification du transfert**
• Les intervenants en relève entrepreneuriale et transfert d'entreprise fonctionnent en silo et établissent chacun leurs propres priorités stratégiques. • Les expertises développées tant par les professionnels de la relève que par les intervenants sont rarement multidisciplinaires, alors que le transfert est un processus multidimensionnel dont les enjeux sont aussi bien fiscaux, financiers et juridiques qu'humains et psychologiques. • La qualité des services offerts par ces professionnels est souvent inégale.	**Harmoniser et coordonner les programmes des organisations œuvrant en matière de relève entrepreneuriale et de transfert d'entreprise**
• Seulement 22 % des exploitations agricoles ont une relève établie au sein de leur entreprise. • Sur les 44 000 agriculteurs en 2011 au Québec, seulement 11 % étaient âgés de moins de 35 ans, alors que 40 % d'entre eux avaient 55 ans et plus. La grande majorité des 17 500 agriculteurs âgés de 55 ans et plus risquent de prendre leur retraite d'ici les 10 prochaines années. • Seulement 5 % de la relève est âgée de moins de 25 ans tandis que plus de 40 % a entre 35 et 40 ans. • L'augmentation de l'écart entre la valeur marchande et la valeur économique des actifs agricoles rend plus difficiles le transfert et le rachat d'entreprises agricoles.	**Résoudre les enjeux spécifiques au secteur agricole**

RECOMMANDATION	**Stimuler la relève entrepreneuriale et sensibiliser les propriétaires à l'enjeu de la planification du transfert**
PISTES D'ACTION	Campagnes de sensibilisation Encourager les alternatives aux transferts familiaux

Campagnes de sensibilisation

Comme nous l'avons souligné au chapitre 4, plusieurs organismes proposent des programmes de sensibilisation sur la relève entrepreneuriale et le transfert d'entreprise, destinés tant aux repreneurs qu'aux cédants. Il faut renforcer ces initiatives à la lumière des leçons tirées de la réalité sur le terrain. Ainsi, nous mettrions l'accent sur les aspects suivants :

- Les propriétaires sont encore trop peu sensibilisés à l'importance de planifier leur relève, car ils sont peu enclins à recourir à une aide extérieure et répugnent à entamer des démarches qui les mènent à abandonner le contrôle de leur entreprise. Une campagne de sensibilisation viserait à les informer de l'importance de la question et à les rassurer sur la confidentialité de leurs démarches, et insisterait sans complaisance sur le caractère essentiel d'une démarche rigoureuse. Le message devrait souligner que leurs efforts aujourd'hui auront un impact déterminant sur la relève et l'avenir économique de la province pendant leur retraite.
- Considérant le déficit entrepreneurial, il importe d'améliorer l'image de la carrière en repreneuriat auprès du bassin de releveurs potentiels, notamment en offrant des campagnes de sensibilisation tant au secondaire qu'au cégep et à l'université, en faisant la promotion des nombreuses aides au financement (le manque de financement constituant un obstacle pour neuf jeunes sur dix dans le cadre d'un rachat), et en insistant sur le fait que le taux de survie d'une entreprise transférée est supérieur à celui d'une entreprise nouvellement créée.
- Les grappes industrielles et les associations sectorielles peuvent s'avérer des relais stratégiques de la sensibilisation. Elles pourraient être habilitées à partager l'information liée aux enjeux du transfert, et à diriger les cédants et repreneurs potentiels vers les acteurs clés en matière de transfert, comme les CTE et les CLD.

Encourager les alternatives aux transferts familiaux

- Les transferts familiaux sont bien souvent la forme de transfert « par défaut » envisagée par les propriétaires. Il existe d'autres options qui méritent d'être encouragées. Par exemple, les transferts de type *management buy-out* permettent de répartir le fardeau financier et de multiplier les compétences. Les parties prenantes peuvent être impliquées plusieurs années en amont de la date d'effet du transfert si cette option est envisagée dès le départ. Il pourrait donc être opportun de renforcer l'aide spécifique au transfert interne de type *management buy-out*.
- Les coopératives de travailleurs représentent une solution bien adaptée à la pénurie de repreneurs. Une promotion accrue de cette solution et un meilleur accès au financement et aux possibilités de capitalisation accentueraient le recours à cette forme de *management buy-out*.
- Lorsque la relève est absente ou qu'aucun acheteur externe se montre intéressé, l'essaimage (*spin-off*), soit la création de nouvelles entreprises dotées d'une partie des actifs et du savoir-faire issus d'une autre entreprise, devrait être encouragé comme une solution au maintien des bassins de compétences présents dans les entreprises, et ce, particulièrement dans les régions moins densément peuplées, où les activités et les emplois des entreprises qui seront fermées risquent peu d'être récupérés par d'autres entreprises locales.

RECOMMANDATION	**Agir pour une fiscalité plus équitable et renforcer les programmes de financement de services-conseils d'aide à la planification du transfert**
PISTES D'ACTION	Encourager une fiscalité plus équitable Diversifier l'offre de financement

La fiscalité ne doit pas être perçue comme un obstacle à la relève entrepreneuriale et au transfert d'entreprise. Au contraire, elle devrait être perçue comme un levier d'action permettant d'encourager les cédants à entreprendre le processus de transfert.

Encourager une fiscalité plus équitable

- Le système fiscal souffre actuellement d'un manque d'équité horizontale en ce qui a trait au transfert d'entreprise au sein de la famille ou à l'externe. L'équité horizontale exige que les personnes se trouvant dans une situation économique comparable paient le

même impôt. Il y aurait lieu, par exemple, de simplifier le processus fiscal du transfert et de réviser l'article 84.1 de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, notamment en ce qui a trait à la considération du gain en capital comme un dividende lors de la vente. Rappelons ici toute l'importance de donner suite à l'engagement d'exempter d'impôts le transfert d'entreprises et de fermes afin de faciliter la relève.

- Considérant qu'à l'approche de l'âge de la retraite, il y a un ralentissement potentiel de l'investissement, il serait approprié de mettre en place des incitatifs fiscaux visant à encourager l'innovation dans les entreprises en mesure de prouver qu'elles sont en processus de transfert à une relève.

Diversifier l'offre de financement

- Les programmes qui proposent une aide financière couvrant une partie des frais associés à la réalisation d'un plan de transfert doivent être promus et renforcés. Les normes d'octroi d'aide au remboursement d'honoraires devraient être simplifiées et assouplies, et étendues aux professionnels spécialisés en relève.
- Les programmes d'aide au financement offerts aux repreneurs de petites entreprises mériteraient d'être renforcés, par exemple en offrant un congé fiscal de taxes locales (municipales) dans les dossiers de transferts pour les petites entreprises.

RECOMMANDATION	**Harmoniser et coordonner les programmes des organisations œuvrant en matière de relève entrepreneuriale et de transfert d'entreprise**	
PISTES D'ACTION	Standardisation de l'approche	Système de certifications et d'agréments

Standardisation de l'approche

- Les CTE ont développé une véritable expertise en transfert d'entreprise. Ils devraient être confirmés comme intervenants principaux en cette matière. Le gouvernement devrait cependant clarifier ses attentes à leur endroit afin de mieux harmoniser leurs programmes et leurs interventions auprès de la clientèle. Toutes les régions devraient avoir accès à un CTE, ce qui n'est pas encore le cas.
- L'harmonisation doit également s'étendre aux critères d'admissibilité des divers programmes d'aide au transfert.
- Les données et les outils d'aide à la planification pour les propriétaires cédants et d'aide à la relève pour les repreneurs ne sont pas standardisés. L'offre des organismes de soutien est donc très disparate. La solution pourrait passer notamment par la mise en commun des expertises régionales de chaque CTE (avec par exemple une plateforme Internet standardisée qui évite la multiplication des sources d'information), ou l'utilisation d'indicateurs identiques à travers la province pour permettre d'affiner le suivi statistique des entreprises transférées.

Système de certifications et d'agréments

- Un programme de certification des services de soutien à la relève et au transfert d'entreprise permettrait de résoudre les problèmes de variabilité de la qualité des services offerts par les professionnels de la relève, car la certification encouragerait une certaine standardisation. Il y a lieu d'étudier certaines dimensions d'une approche de certification :
  - une accréditation « relève » des organismes qui œuvrent en relève entrepreneuriale et en transfert d'entreprise ;
  - une certification des compétences des intervenants et des professionnels ;
  - pour éviter de développer sa propre certification, il serait intéressant d'utiliser des standards existants comme ceux des instituts spécialisés comme le Centre international des familles en affaires, le Groupe Relève Québec, etc.
- Les conseillers et professionnels travaillant auprès des cédants et des repreneurs devraient maîtriser les sept étapes du transfert d'entreprise. Une formation accréditée permettrait de renforcer cet enseignement et pourrait insister sur les thématiques qui sont parfois négligées (par exemple l'aspect humain du changement organisationnel).

RECOMMANDATION	**Résoudre les enjeux spécifiques à la relève agricole**
PISTES D'ACTION	Créer des structures légales favorisant le repreneuriat progressif des actifs agricoles Développer la formation d'entrepreneurs agricoles Mieux encadrer les plans de transfert d'entreprises agricoles

Plusieurs des recommandations précédentes s'appliquent plus spécifiquement au secteur agricole. En effet, étant donné que le taux de transfert familial est plus élevé dans le secteur agricole que dans les autres industries, il en résulte que l'iniquité fiscale est plus prononcée lors des transferts d'entreprises de ce secteur. Il devient donc d'autant plus important d'agir rapidement afin d'assurer une meilleure équité fiscale dans ces cas.

Nous avons également rappelé l'importance de promouvoir davantage le repreneuriat et de stimuler la relève entrepreneuriale en général, mais il serait bénéfique de promouvoir et redorer l'image du métier d'agriculteur afin de se débarrasser des perceptions négatives face à cette profession et ainsi d'attirer davantage de relève en agriculture.

Enfin, peu de conseillers et de professionnels intervenant en relève entrepreneuriale sont spécialisés dans le domaine agricole. C'est pourquoi un système de certification des compétences de ces intervenants pourrait, idéalement, inclure une certification spécifique pour faire face aux défis et enjeux de la relève agricole.

En plus de l'adaptation des recommandations précédentes au secteur agricole, les trois pistes d'action suivantes s'adressent spécifiquement à la relève agricole. Elles permettraient à tout le moins d'atténuer les impacts du manque de relève sur ce secteur important de l'économie québécoise.

Créer des structures légales favorisant le repreneuriat progressif des actifs agricoles

- De nouveaux outils légaux devraient être autorisés par une adaptation des règlements de mise en marché des actifs agricoles. Par exemple, des coopératives ou des fiducies familiales pourraient être créées afin de favoriser un repreneuriat progressif et faciliter la relève familiale ou non apparentée. Ces outils permettraient à une relève qui ne possède pas les capitaux suffisants pour acheter l'ensemble des actifs d'une exploitation agricole, comme les terres, la machinerie et les quotas, de les louer à long terme tout en les rachetant parallèlement et progressivement jusqu'au transfert complet de la propriété de la ferme. Cette approche oblige de remettre en question la séparation du capital foncier et du capital d'exploitation et le modèle « d'exploitant-propriétaire » qui est priorisé au Québec à ce jour.
- Ces outils permettraient une plus grande flexibilité dans le lotissement des terres agricoles, afin que la relève puisse commencer en achetant une parcelle de terre à un cédant. Le transfert de propriété progresserait au fur et à mesure que l'exploitation se développe et que sa rentabilité augmente.

Développer la formation d'entrepreneurs agricoles

- Il est important de sensibiliser les jeunes de la relève aux compétences et aptitudes requises pour devenir entrepreneur agricole ainsi qu'aux enjeux de gestion actuels d'une entreprise agricole, ce qui favoriserait les inscriptions aux programmes de formation spécialisés en agriculture. De tels programmes sont offerts dans une dizaine de cégeps de la province et à l'Institut de technologie agroalimentaire.
- Il est nécessaire de développer davantage le volet entrepreneurial dans ces programmes de formation. Un modèle de cohortes inspirées de celles de l'École d'Entrepreneurship de Beauce pourrait par exemple favoriser le développement d'une élite entrepreneuriale agricole.

Mieux encadrer les plans de transfert d'entreprises agricoles

- Il est relativement facile pour la relève agricole d'obtenir du financement des institutions financières et des organismes gouvernementaux étant donné que les banques prêtent et que les organismes accordent des subventions sur la base des ratios financiers dans une industrie fortement influencée par la valeur des actifs. Cependant, très peu d'organismes et d'institutions exigent un plan de transfert lors de la reprise d'une exploitation agricole par la relève. Une telle exigence favoriserait la planification du transfert chez les cédants du secteur agricole.
- L'ensemble des intervenants en transfert dans le milieu agricole, tout comme les institutions financières et les organismes gouvernementaux actifs dans ce secteur, devrait encourager davantage les agriculteurs à mettre en place un plan de transfert formel et mettre l'accent sur l'importance et l'encadrement d'un tel plan.

ANNEXES

LISTE DES PARTICIPANTS AUX ENTREVUES SUR LES ENJEUX ET LES DÉFIS DE LA RELÈVE ET DU TRANSFERT D'ENTREPRISE

Professionnels et responsables d'organismes publics

Martin Corbeil, directeur général, CTE de Montréal

Sophie de Courval, coordonnatrice en gestion financière, MFEQ

Éric Fournier, partenaire et producteur exécutif, Moment Factory et président, Table d'action en entrepreneuriat de Montréal

Sylvie Lacroix, directrice générale, CLD Haut-Richelieu

Marc-André Messier, directeur général, CTE Montérégie

Francis Nadeau, directeur général, CTE de la Capitale-Nationale

Gabriel Nadon, directeur de portefeuille – Relève d'entreprise, Fonds de solidarité FTQ

Patrice Vachon, associé, Fasken Martineau

Universitaires

Louise Cadieux, professeure en management, Université du Québec à Trois-Rivières et auteure de plusieurs livres sur le transfert d'entreprise

Luis Felipe Cisneros, professeur agrégé, HEC Montréal et directeur, Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal

FICHES PROFILS DES PROGRAMMES DE SOUTIEN À LA RELÈVE ET AU TRANSFERT D'ENTREPRISE

Les fiches présentées dans les pages suivantes recensent et résument les différents programmes et initiatives mis en œuvre par divers ministères, agences, organismes et institutions financières en appui à la relève et au transfert d'entreprise. Toutes les initiatives présentées dans la cartographie du chapitre 4 sont incluses dans ces fiches.

Elles sont classées en cinq catégories : les programmes publics fédéraux et provinciaux, les programmes offerts sur une base régionale, les initiatives indépendantes et privées, quelques exemples de services d'institutions financières destinés au transfert d'entreprise, et les programmes destinés à la relève agricole.

PROGRAMMES PUBLICS FÉDÉRAUX ET PROVINCIAUX	• Banque de développement du Canada – Planification de la transition – Financement de la transition d'entreprise • Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs – Programme de démarrage d'entreprise – Ministère des Finances et de l'Économie du Québec • Programme d'aide à l'entrepreneuriat (PAEN) – Formations Meilleures pratiques d'affaires (MPA), 3 formations • Investissement Québec – Fonds Relève Québec
PROGRAMMES OFFERTS SUR UNE BASE RÉGIONALE	• Centres locaux de développement – Programme Succès-Relève • Centre de transfert d'entreprise (les programmes varient selon la région) – Programme Succès-Transfert (Montréal et Capitale-Nationale) – Programme de sensibilisation, d'information, de formation et d'accompagnement (Montérégie) – Programme Relève (Montérégie) • Sociétés d'aide au développement de la collectivité (SADC) – Fonds d'investissement régulier, volet Relève d'entreprise – Fonds d'investissement jeunesse • Emploi-Québec – Services aux entreprises • Granby Industriel – Programme d'accompagnement personnalisé pour débuter un plan de relève • Concours québécois en entrepreneuriat
INITIATIVES INDÉPENDANTES ET PRIVÉES	• Fondation de l'entrepreneurship – Initiative Relève – Réseau M • Fonds de solidarité FTQ – Financement et prêt relève – Confédération des syndicats nationaux Programme Vision Transfert • Centre de formation en leadership pratique – Programme Relève-PME • HEC Montréal – Colloque annuel sur les familles en affaires – Les médaillés de la relève – Services de l'Institut d'entrepreneuriat HEC | BNC • Centre international des familles en affaires (CIFA) – Services aux entreprises familiales • Groupe Relève Québec – Formation et certification
SERVICES D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	• Desjardins – Programme d'accompagnement pour repreneurs et cédants – Prix Transfert d'entreprise • Banque Nationale du Canada – Accompagnement en transfert d'entreprise
RELÈVE AGRICOLE	• Financement agricole Canada – Programme de financement • Financière agricole du Québec (FADQ) – Programme d'appui financier à la relève agricole – Programme de financement – formule vendeur-prêteur • Concours Tournez-vous vers l'excellence • Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec – Programme levier – Programme d'accompagnement appui à la relève • Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA) – Fonds d'investissement • Desjardins – Fonds coopératifs d'aide à la relève agricole

BDC – PLANIFICATION DU TRANSFERT

ORGANISME GESTIONNAIRE	BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA (BDC)
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Permettre aux personnes qui désirent planifier leur retraite ou se consacrer à d'autres projets d'affaires d'effectuer le mieux possible la transition de leur entreprise
OBJECTIFS	Aider des personnes à planifier leur transition, qu'il s'agisse de céder leur entreprise à des membres de leur famille ou de leur personnel, de la vendre à des intérêts externes ou de trouver un acheteur
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Services de consultation pouvant également être combinés à du financement • La démarche est axée sur l'optimisation de la valeur de l'entreprise et des intérêts des personnes concernées. La BDC conçoit, développe et met en œuvre un plan qui assure la croissance et la réussite de leur entreprise à long terme
IMPACTS ET RÉALISATION	Un plan de relève personnalisé est mis en place

BDC – FINANCEMENT DU TRANSFERT D'ENTREPRISE

ORGANISME GESTIONNAIRE	BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA (BDC)
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Financer la transition d'une entreprise, que ce soit une transmission à la famille ou une vente à des personnes internes ou externes à l'entreprise
OBJECTIFS	Offrir un financement souple aux personnes qui souhaitent vendre ou céder leur entreprise et aux personnes qui souhaitent l'acquérir
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants et repreneurs
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	Diverses possibilités de financement à long terme et personnalisé sont offertes : • Prêt à long terme, selon la valeur des immobilisations (terrain, bâtiments, équipement ou actions dans une entreprise existante) • Prêt non garanti pour des actifs incorporels, comme la propriété intellectuelle, un fonds commercial ou une liste de clients • Financement subordonné fondé sur les risques et le partage des bénéfices • Financement par le vendeur
IMPACTS ET RÉALISATION	Dégager des liquidités, limiter le risque personnel, rembourser la dette selon les besoins, etc.

FCJE – PROGRAMME DE DÉMARRAGE D'ENTREPRISE

ORGANISME GESTIONNAIRE	FONDATION CANADIENNE DES JEUNES ENTREPRENEURS, EN PARTENARIAT AVEC BDC
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Programme visant à faciliter le démarrage d'entreprises pour les jeunes entrepreneurs
OBJECTIFS	Soutenir les jeunes entrepreneurs canadiens en leur offrant le financement nécessaire pour lancer leurs entreprises
CLIENTÈLE VISÉE	Jeunes entrepreneurs (repreneurs) de 18 à 39 ans
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Financement de la FCJE jusqu'à 15 000 $ • Financement supplémentaire offert par la BDC (si admissible), jusqu'à deux fois le montant du prêt approuvé par la FCJE, jusqu'à concurrence de 30 000 $ • Calendrier de remboursement s'échelonnant sur cinq ans • Dans le cas d'une relève, le ou les entrepreneurs doivent acquérir 51 % des actions votantes avant la fin de l'amortissement du prêt (5 ans) pour rester admissibles.
IMPACTS ET RÉALISATION	Les jeunes repreneurs des entreprises concernées ont un plus grand pouvoir financier pour entreprendre un processus de relève

Note : Programme non spécifique à la relève et au transfert.

MFEQ – PROGRAMME D'AIDE À L'ENTREPRENEURIAT, PAEN – VOLET ORGANISMES DE SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT

ORGANISME GESTIONNAIRE	MINISTÈRE DES FINANCES ET DE L'ÉCONOMIE (MFEQ)
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Principal outil financier pour appuyer les organismes de soutien à l'entrepreneuriat
OBJECTIFS	• Soutenir les efforts des organismes qui interviennent dans la chaîne de valeur du processus entrepreneurial • Prioriser des projets ou des activités d'organismes de soutien à l'entrepreneuriat ayant une portée nationale et visant à offrir aux entrepreneurs une aide financière et technique plus spécialisée que celle disponible, notamment dans les CLD
CLIENTÈLE VISÉE	Organismes à but non lucratif qui interviennent dans la chaîne de valeur du processus entrepreneurial, notamment, dans la promotion, la sensibilisation, la valorisation de l'entrepreneuriat, l'accompagnement, de même que la relève entrepreneuriale et la transmission d'entreprise (ex.: CLD, CTE, Fondation de l'entrepreneurship, associations sectorielles, Entrepreneuriat Laval, chambres de commerce, etc.)
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE	Contribution non remboursable pouvant atteindre 60 % des dépenses admissibles
IMPACTS ET RÉALISATION	Tous les programmes en matière de relève et de transfert d'entreprise relevant d'un OBNL au Québec peuvent bénéficier du PAEN. C'est donc une mesure ayant des impacts majeurs et globaux

Note : Programme non spécifique à la relève et au transfert.

MFEQ – FORMATION MEILLEURES PRATIQUES D'AFFAIRES (MPA) : « FUTURS REPRENEURS, SOYEZ PRÉPARÉS ! » (1/3)

ORGANISME GESTIONNAIRE	MINISTÈRE DES FINANCES ET DE L'ÉCONOMIE (MFEQ)
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Formation visant à préparer les repreneurs au transfert d'entreprise
OBJECTIFS	Donner toutes les chances de succès au repreneur dans son projet de poursuivre les activités souvent amorcées par le cédant
CLIENTÈLE VISÉE	Repreneurs
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE	• La formation est divisée en sept séances pour présenter les sept phases de l'acquisition d'une entreprise • Les exposés s'articulent autour d'un processus dont les étapes sont assorties d'outils pratiques. Des cas d'organisations qui ont effectué avec succès un transfert d'entreprise sont également présentés
IMPACTS ET RÉALISATION	La formation apporte à l'entrepreneur : • une réflexion sur l'acquisition d'une entreprise en tant que repreneur • des moyens à prendre en considération pour faciliter les démarches pouvant faire avancer le processus d'acquisition et de transfert

MFEQ – FORMATION MEILLEURES PRATIQUES D'AFFAIRES (MPA) : « RÉUSSIR SON TRANSFERT DE DIRECTION » (2/3)

ORGANISME GESTIONNAIRE	MINISTÈRE DES FINANCES ET DE L'ÉCONOMIE (MFEQ)
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Formation qui aborde les défis et enjeux du processus de transfert de direction
OBJECTIFS	• Permettre aux dirigeants qui désirent assurer la pérennité de leur entreprise d'entamer une réflexion sur leur succession • Donner des informations, des conseils et des outils pour planifier, réaliser et réussir un transfert de direction
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants (gestionnaires, travailleurs stratégiques)
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE	• Formation de 4 heures • La séance s'articule autour de plusieurs outils de diagnostic et de planification liés au transfert de direction et adaptés aux PME. Deux cas de transferts familiaux sont présentés
IMPACTS ET RÉALISATION	Les entreprises repartent avec des éléments concrets de réflexion, adaptés à leur situation. Des outils utiles leur sont remis, dont une démarche structurée de sélection de la relève et des activités de transfert de connaissances

FORMATION MEILLEURES PRATIQUES D'AFFAIRES (MPA) : « RELÈVE ENTREPRENEURIALE : EN ROUTE VERS UN TRANSFERT D'ENTREPRISE GAGNANT » (3/3)

ORGANISME GESTIONNAIRE	MINISTÈRE DES FINANCES ET DE L'ÉCONOMIE (MFEQ)
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Formation visant à faciliter le transfert d'entreprises en proposant une approche claire et facile à mettre en œuvre
OBJECTIFS	• Présenter les différentes possibilités de transfert • Faire connaître les stratégies et les produits de financement, les enjeux fiscaux ainsi que les principales méthodes d'évaluation d'entreprise
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants (gestionnaires, travailleurs stratégiques)
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE	• Formation de 4 heures • Plusieurs outils, comme l'inventaire des sources de financement, sont remis aux participants • Les exposés s'articulent autour d'un processus dont les étapes sont assorties d'outils pratiques. Des cas d'organisations qui ont effectué avec succès un transfert d'entreprise sont également présentés
IMPACTS ET RÉALISATION	La formation permet d'obtenir : • une réflexion sur un passage particulièrement délicat de la vie d'une entreprise • des moyens de planifier les bonnes démarches pouvant faire avancer le processus de transfert

INVESTISSEMENT QUÉBEC – FONDS RELÈVE QUÉBEC

ORGANISME GESTIONNAIRE	INVESTISSEMENT QUÉBEC (SOCIÉTÉ EN COMMANDITE)
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Fonds créé afin de favoriser la rétention et la continuité d'entreprises existantes au Québec
OBJECTIFS	Offrir des conditions de financement avantageuses afin d'accroître la mise de fonds nécessaire pour favoriser le transfert d'entreprises québécoises de toutes les régions du Québec, et ce, en complémentarité avec l'offre des institutions financières traditionnelles
CLIENTÈLE VISÉE	Repreneurs et cédants
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Le fonds dispose d'une capitalisation de 50 M $ et l'on retrouve à titre de commanditaires Investissement Québec, Capital régional et coopératif Desjardins, FondAction CSN et Fonds de solidarité FTQ • Pour bénéficier du Fonds, le releveur s'engage à travailler à temps plein au sein de l'entreprise visée et à injecter une mise de fonds minimum de 50 000 $. Le Fonds pourrait octroyer un montant équivalent, jusqu'à concurrence de 200 000 $, si tous les paramètres d'admissibilité sont respectés • Plus d'un releveur pourrait être admissible dans le cadre d'un projet de relève visé et le montant maximal est fixé à 500 000 $
IMPACTS ET RÉALISATION	La création du Fonds Relève Québec par le gouvernement du Québec est une réponse directe à la pénurie prévisible d'entrepreneurs destiné à renverser la tendance actuelle.

CLD ET CTE – SUCCÈS-RELÈVE EN COLLABORATION AVEC LE SAJE

ORGANISME GESTIONNAIRE	FORMATION DISPENSÉE PAR LES CLD OU LES CTE EN COLLABORATION AVEC LE SAJE ACCOMPAGNATEUR D'ENTREPRENEURS
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Formation permettant aux entrepreneurs qui souhaitent acheter une entreprise de préparer leur transaction
OBJECTIFS	Faire connaître les étapes du processus de reprise pour être en mesure de planifier les bonnes actions
CLIENTÈLE VISÉE	Les entrepreneurs en démarche ou ayant l'intention d'acheter une entreprise
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Formation d'initiation à la reprise d'entreprise offrant des conseils d'orientation pour trouver une entreprise • Formation (7 cours de 3 heures) et accompagnement autour de plusieurs thèmes : enjeux juridiques, évaluation, montage financier, planification stratégique, enjeux humains, aspect fiscal • Rencontre de professionnels qui pourront par la suite accompagner les repreneurs (avocat, évaluateur, directeur de compte, consultant, etc.)
IMPACTS ET RÉALISATION	Le programme connaîtrait un vif succès. Par exemple, le CLD de Québec a offert le programme à 5 reprises depuis 3 ans et les groupes (de 12 personnes) sont toujours complets et même en débordement

Note : à Montréal, le programme Succès-Relève est offert par le CTE de Montréal. Ailleurs au Québec, tous les organismes, tels que les CLD, qui acquièrent une licence peuvent dispenser le programme.

CLD – FONDS LOCAL D'INVESTISSEMENT (FLI) – VOLET RELÈVE

ORGANISME GESTIONNAIRE	**LES CENTRES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT (CLD) COUVERTS PAR LA POLITIQUE NATIONALE DE LA RURALITÉ (PNR)**
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Fonds destiné au financement du démarrage ou à l'expansion d'entreprises, incluant les entreprises de l'économie sociale
OBJECTIFS	• Apporter une aide financière pour le démarrage ou l'expansion d'entreprises • Favoriser la relève, le transfert ou le rachat au sein d'entreprises existantes
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants ou repreneurs pour des : • entreprises en démarrage ou en expansion • entreprises d'économie sociale
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Sous forme d'un prêt allant de 5 000 $ à 150 000 $, mais n'excédant pas un certain montant à l'occasion (ex.: 25 000 $) • Prêt pouvant être assorti d'un congé de remboursement du capital pour une certaine période • Un taux d'intérêt peut être fixé ou non • Une caution peut être exigée ou non • Le cumul des aides financières provenant des gouvernements provinciaux, fédéraux et du CLD peuvent ne pas devoir excéder une certaine proportion des dépenses admissibles
IMPACTS ET RÉALISATION	• Contribue à créer ou à maintenir des emplois, à soutenir le démarrage ou l'expansion d'entreprises et à générer des investissements dans leur milieu respectif • Principal outil financier des CLD

CTE – PROGRAMME SUCCÈS-TRANSFERT

ORGANISME GESTIONNAIRE	**CENTRE DE TRANSFERT D'ENTREPRISES – MONTRÉAL EN COLLABORATION AVEC LE SAJE ACCOMPAGNATEUR D'ENTREPRENEURS**
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Programme de sensibilisation, de planification et d'accompagnement dans le processus de transfert
OBJECTIFS	Sensibiliser les dirigeants d'entreprises à l'importance de bien préparer la transmission de leur entreprise
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE	Gamme d'outils et de formations afin d'aider le propriétaire entrepreneur à réussir chaque étape du processus de transfert : • Référencement aux ressources spécialisées • Formations • Accompagnement tout au long du processus de transfert • Etc.
IMPACTS ET RÉALISATION	Les cédants ont accès à un large éventail de ressources spécialisées et ont plusieurs outils en main pour réussir le transfert de leur entreprise

Note : le programme Succès-Relève, normalement dispensé par les CLD et les CTE, en partenariat avec SAJE, est également offert par le CTE de Montréal.

ORGANISME GESTIONNAIRE	**CENTRE DE TRANSFERT D'ENTREPRISES – CAPITALE-NATIONALE EN COLLABORATION AVEC LE SAJE ACCOMPAGNATEUR D'ENTREPRENEURS**
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Programme de formation et de sensibilisation pour les repreneurs et cédants d'entreprises
OBJECTIFS	Sensibiliser les dirigeants d'entreprises à l'importance de bien préparer la transmission de leur entreprise
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants et repreneurs
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE	Sensibilisation et référence : • Sensibiliser les cédants et les releveurs à l'importance de la planification dans le transfert d'entreprises • Informer sur les étapes du transfert de propriété et de direction • Offrir un service de référence vers des ressources spécialisées Formation : • Organiser des ateliers et séminaires portant sur le transfert d'entreprises • Diffuser les événements liés au transfert, sur le territoire de la Capitale-Nationale Centre de documentation et d'échange : • Offrir un portail web; un lieu d'échange sur le transfert • Gérer en toute confidentialité, une banque d'entreprises à transférer/banque de repreneurs potentiels • Offrir un répertoire à jour des organisations impliquées dans la transmission d'entreprises
IMPACTS ET RÉALISATION	Plus de 400 professionnels sensibilisés, en majorité des repreneurs. En effet, l'approche auprès des cédants est difficile (taboue) et passe essentiellement par les repreneurs intéressés par leur entreprise

CTE – PROGRAMME DE SENSIBILISATION, D'INFORMATION, DE FORMATION ET D'ACCOMPAGNEMENT

ORGANISME GESTIONNAIRE	CENTRE DE TRANSFERT D'ENTREPRISES – MONTÉRÉGIE
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Ressource dédiée à la relève entrepreneuriale pour les dirigeants d'entreprises
OBJECTIFS	Sensibiliser, informer, former et accompagner les cédants et les repreneurs dans leurs démarches de transfert et de reprise d'entreprises
CLIENTÈLE VISÉE	Repreneurs et cédants
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE	• Gestion d'une banque de cédants et de repreneurs afin de favoriser le maillage, l'accompagnement et le référencement • Programme d'accompagnement-conseil en transfert d'entreprises (déploiement en avril prochain sous forme de projet-pilote) • En collaboration avec les 15 CLD du territoire et Emploi-Québec, 3 formations de 4 heures chacune sur les meilleures pratiques d'affaires (MPA) développées par le MFEQ (voir p.16,17,18) • Le CLD de l'agglomération de Longueuil dispense également le programme Succès-Relève développé par le SAJE de Montréal (voir p.20) • Conjointement avec le Groupe Relève Québec, former une communauté de pratique en Montérégie réunissant les ressources spécialisées en transfert d'entreprises et, éventuellement, proposer une forme d'attestation (à venir en avril) • Outils gratuits et liens utiles sur le site Internet du CTE (centre de veille)
IMPACTS ET RÉALISATION	• Depuis sa création il y a un peu plus d'un an, environ 83 repreneurs et 36 cédants ont été aidés par le CTE Montérégie

CTE – PROGRAMME RELÈVE

ORGANISME GESTIONNAIRE	CENTRE D'AIDE AUX ENTREPRISES (MONTÉRÉGIE : HAUTE-YAMASKA ET RÉGION)
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Outil financier pour les personnes désirant faire l'acquisition d'une entreprise dans un des secteurs suivants : agroalimentaire, tourisme, entreprise de service, manufacturier, distributeur-grossiste
OBJECTIFS	Mettre à la disposition de repreneurs d'entreprises un outil financier pour en faire l'acquisition (au minimum 10 % des actions)
CLIENTÈLE VISÉE	Repreneurs ayant comme objectif de travailler à temps plein et de faire partie de l'équipe décisionnelle de l'entreprise
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE	• L'aide financière peut atteindre 500 000 $ • Les modalités de remboursement sont adaptées aux besoins de l'entrepreneur et le taux d'intérêt est établi en fonction du dossier • Note : il ne s'agit pas d'un fonds spécial et spécifique à la relève, mais bien d'un fonds régulier disponible autant pour une relève d'entreprise, qu'un financement pour acquisition d'équipement, pour du fonds de roulement, pour le démarrage d'une entreprise, etc.
IMPACTS ET RÉALISATION	Les repreneurs des entreprises concernées ont un plus grand pouvoir financier pour entreprendre un processus de relève

Note : Programme non spécifique à la relève et au transfert.

SADC – FONDS D'INVESTISSEMENT RÉGULIER, VOLET RELÈVE D'ENTREPRISE

ORGANISME GESTIONNAIRE	RÉSEAU DES SADC
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Fonds pouvant servir à soutenir financièrement des projets de relève et de transfert d'entreprise
OBJECTIFS	Fournir à des petites entreprises, une aide financière afin de les aider à créer ou à maintenir des emplois à long terme
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants et repreneurs de petites entreprises (200 employés ou moins)
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE	• L'aide financière accordée par la SADC prend la forme d'un prêt à terme • Le niveau de financement se situe entre 5 000 $ et 150 000 $ par entreprise • Ce programme se veut complémentaire aux autres sources de financement • Ce programme est notamment offert en Montérégie (Acton) • *Note : d'autres formes d'aide spécifiques à la relève sont offertes par certaines SADC, mais ne sont pas situées dans les régions ici concernées (ex.: ateliers, orientation et accompagnement (Mégantic), guide sur la planification du transfert d'entreprise (Kamouraska), etc.)*
IMPACTS ET RÉALISATION	Les cédants ou les repreneurs des entreprises concernées ont un plus grand pouvoir financier pour entreprendre un processus de relève

Note : Programme non spécifique à la relève et au transfert.

SADC – FONDS D'INVESTISSEMENT JEUNESSE

ORGANISME GESTIONNAIRE	RÉSEAU DES SADC (LES TAUX ET LES MONTANTS PEUVENT VARIER SELON LES SADC)
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Fonds destinés aux jeunes qui souhaitent se bâtir un avenir en région
OBJECTIFS	Mettre à la disposition des jeunes entrepreneurs des régions du capital pouvant servir à l'acquisition, au démarrage, à la modernisation, à l'expansion d'une entreprise et à leur offrir un suivi personnalisé au développement de cette dernière.
CLIENTÈLE VISÉE	Jeunes entrepreneurs de la collectivité, âgés de 18 à 35 ans inclusivement, qui doivent répondre aux critères suivants : • Être le propriétaire majoritaire de l'entreprise ou en détenir le contrôle par convention d'actionnaire et jouir du pouvoir décisionnel seul ou conjointement avec d'autres entrepreneurs • Un maximum de deux (2) entrepreneurs d'une même petite entreprise peuvent recevoir un prêt du Fonds d'investissement jeunesse
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE	• Aide financière sous forme de prêt personnel qui doit servir à acquérir, démarrer, moderniser ou développer une entreprise • L'aide financière doit servir de mise de fonds sous forme de capital par l'entrepreneur • L'aide financière susceptible d'être consentie ne doit pas être inférieure à 5 000 $ et le montant total de l'aide financière ne pourra être supérieur à 25 000 $ par entrepreneur • Ce programme est notamment offert en Montérégie (Acton)
IMPACTS ET RÉALISATION	Les jeunes repreneurs des entreprises concernées ont un plus grand pouvoir financier pour entreprendre un processus de relève

Note : Programme non spécifique à la relève et au transfert.

EMPLOI-QUÉBEC – SERVICES AUX ENTREPRISES

ORGANISME GESTIONNAIRE	EMPLOI-QUÉBEC MONTÉRÉGIE
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Soutien financier aux entrepreneurs dans leur processus de relève, principalement lorsque ça implique des enjeux humains
OBJECTIFS	Favoriser une bonne planification de la relève
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	Financement pour couvrir une partie des honoraires professionnels d'un consultant (20 % à 50 %), pour 4 volets : • Diagnostic d'entreprise incluant un plan de relève • Accompagnement personnalisé de la gestion à certaines étapes du processus • Identification de la relève (test psychométrique si requis) • Coaching de la relève pour assumer les fonctions du dirigeant
IMPACTS ET RÉALISATION	Les cédants des entreprises concernées ont un plus grand pouvoir financier pour entreprendre un processus de relève

GRANBY INDUSTRIEL – PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ POUR DÉBUTER UN PLAN DE RELÈVE

ORGANISME GESTIONNAIRE	GRANBY INDUSTRIEL (MONTÉRÉGIE)
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Programme d'accompagnement pour effectuer un transfert d'entreprise
OBJECTIFS	Accompagner les entreprises dans toutes les étapes pour la mise en place de leur plan de relève
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants d'entreprises manufacturières de Granby et sa région (Haute-Yamaska)
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Aide financière couvrant jusqu'à 70 % des frais associés à un plan de relève • Accompagnement individualisé et adapté selon les besoins : – Coaching sur les aspects humains, légaux et fiscaux, ainsi que financiers qu'implique une relève – Présentation des étapes à franchir – Plan d'action personnalisé
IMPACTS ET RÉALISATION	Le programme a débuté en avril 2013 et deux entreprises ont profité de ce programme à ce jour

Note : Le programme est commandité par Emploi-Québec et le MFEQ.

CONCOURS QUÉBÉCOIS EN ENTREPRENEURIAT – PRIX TRANSMISSION D'ENTREPRISE

ORGANISME GESTIONNAIRE	CONCOURS QUÉBÉCOIS EN ENTREPRENEURIAT
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Prix créé afin de développer la culture entrepreneuriale au Québec par le déploiement et la reconnaissance de nouvelles entreprises et de projets entrepreneuriaux en milieu scolaire
OBJECTIFS	Offrir à des personnes faisant preuve de rigueur et de discipline dans l'élaboration et la rédaction de leur plan d'affaires une visibilité et une possibilité de se démarquer de la mêlée
CLIENTÈLE VISÉE	• Femmes et hommes de 18 ans et plus qui ont pris la relève d'une entreprise déjà existante afin de poursuivre ses activités • Entreprises admissibles : – Entreprises existantes ayant, sans discontinuité, changé de propriétaire majoritaire (50 % + 1) sur une période précise – Entreprises inactives qui ont fait l'objet d'une reprise par un ou des nouveaux propriétaires (propriété de 50 % + 1) sur une période précise
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• À l'échelon national, Desjardins Entreprises offre un grand prix de 5 000 $ à l'entreprise lauréate, identifiée parmi les 17 lauréats régionaux • Le prix apporte soutien, visibilité et crédibilité aux gagnants • Le prix est offert par Desjardins Entreprises et le ministère des Finances et de l'Économie (MFEQ)
IMPACTS ET RÉALISATION	Le concours, qui en est à sa 16e édition, facilite la création de réseaux entre acteurs de plusieurs secteurs, réseaux qui portent à leur tour leurs fruits, souvent de manière autonome

FDE – INITIATIVE RELÈVE

ORGANISME GESTIONNAIRE	FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Programme d'accompagnement par des experts en transfert d'entreprise pour cédants et repreneurs
OBJECTIFS	Permettre aux repreneurs et cédants d'entreprises qui sont résidants de la région de Montréal ou de la Capitale-Nationale d'avoir un accès rapide à un ensemble de ressources, à travers un cheminement simple et personnalisé
CLIENTÈLE VISÉE	• Propriétaires d'entreprise ayant entamé (ou songeant à entamer) une démarche de transfert • Personnes ayant été identifiées comme relève
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	La demande doit d'abord suivre un cheminement : • candidature à préqualification • qualification anonyme • suivi de la décision • le candidat est non qualifié ou qualifié Pour le candidat qualifié, il aura accès à : • Accompagnement : le coordonnateur régional dirige le candidat vers les experts-conseils déterminés • Services-conseils des partenaires : le candidat rencontre les experts-conseils déterminés • Suivi du programme : le coordonnateur régional fait un suivi auprès du candidat qualifié à la fin du projet pilote Pour le candidat non qualifié, il aura tout de même droit à un suivi et une proposition de soutien
IMPACTS ET RÉALISATION	Initiative Relève est un projet pilote qui vient de prendre fin en mars 2014 et qui a permis de sélectionner 14 candidats. De nombreux partenaires ont été impliqués dans le projet.

FDE – RÉSEAU M (MENTORAT)

ORGANISME GESTIONNAIRE	FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Communauté d'intérêts qui se mobilise pour déployer le service de mentorat pour entrepreneurs sur une base nationale
OBJECTIFS	• Fournir des balises solides aux mentors pour qu'ils puissent avoir une perspective globale des enjeux du transfert d'entreprise et pour les préparer à engager une relation ciblée et en corrélation avec les émotions que vit l'entrepreneur mentoré • Offrir à tous les entrepreneurs québécois qui le désirent un service d'accompagnement de haut calibre par des gens d'affaires d'expérience et ainsi leur donner toutes les chances de cheminer vers le succès et la croissance
CLIENTÈLE VISÉE	Tous les mentors du Réseau M
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Formation sur le transfert d'entreprise au sein du Réseau M (3 heures) : développer une compréhension et une vision commune des enjeux du transfert d'entreprise pour le développement socioéconomique du Québec et des rôles stratégiques que peuvent y jouer les mentors • Certification « mentor transfert » (certains critères de certification existent) : mettre en valeur ces mentors ayant le potentiel d'échanger leur vécu afin d'en faire bénéficier des cédants et repreneurs qui sont en processus de transfert d'entreprise
IMPACTS ET RÉALISATION	Chaque année, plus de 2 600 entrepreneurs mentorés profitent de l'accompagnement de quelque 1 600 mentors accrédités

FTQ – FINANCEMENT – PRÊT RELÈVE

ORGANISME GESTIONNAIRE	**FONDS DE SOLIDARITÉ FTQ**
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Programme offrant des solutions financières pour les cédants et repreneurs d'entreprise
OBJECTIFS	Faciliter le transfert dans une entreprise qui présente un bilan équilibré
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants et repreneurs de PME de tous secteurs sauf celles du secteur des biotechnologies, de l'agriculture, du commerce de détail, de l'immobilier et des services financiers
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	Financement sous forme de prêt pouvant atteindre 2 M$: • modalités de remboursement flexibles à partir des fonds générés excédentaires de l'entreprise • prêt considéré comme de l'avoir propre par les institutions financières • horizon de remboursement de 10 ans • possibilité de deux moratoires de 1 an chacun • aucune caution personnelle ni frais juridiques
IMPACTS ET RÉALISATION	Les cédants et les repreneurs des entreprises concernées ont un plus grand pouvoir financier pour entreprendre un processus de relève

CSN – PROGRAMME « VISION TRANSFERT »

ORGANISME GESTIONNAIRE	**FONDACTION CSN**
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Programme de financement qui propose du capital patient
OBJECTIFS	Assurer les conditions qui favorisent la compétitivité et la pérennité d'un transfert d'entreprise (acquisition, rachat partiel ou total d'un actionnaire, achat par la direction et/ou les employés, mise en place d'une coopérative de travailleurs actionnaires)
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants et repreneurs
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Financement souple et un montage financier équilibré – Prêt ou capital-actions – À partir de 500 000 $ – 5 - 8 ans : capital patient • Montage financier équilibré • Plan de transition et de développement au besoin • Accompagnement spécialisé (coaching, mentorat, conseil d'administration ou comité consultatif au besoin) • Accès au fonds Relève Québec permettant au repreneur d'augmenter sa mise de fonds (voir p. 12)
IMPACTS ET RÉALISATION	Une dizaine d'entreprise ont bénéficié de l'aide depuis 10 ans

Note : Programme non spécifique à la relève et au transfert.

CENTRE DE FORMATION LEADERSHIP PRATIQUE – PROGRAMME RELÈVE-PME

ORGANISME GESTIONNAIRE	**CENTRE DE FORMATION LEADERSHIP PRATIQUE (CÉGEP DE THETFORD MINES)**	
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Programme visant à développer prioritairement les compétences de leadership et de savoir-être des repreneurs	
OBJECTIFS	• Pour le repreneur : développer ses compétences de leadership, s'assurer que le métier d'entrepreneur correspond à sa personnalité et à ses aspirations professionnelles, se pencher sur le développement stratégique et le potentiel de croissance de son entreprise, etc. • Pour le cédant : confirmer les compétences du ou des repreneur(s) identifié(s), augmenter les chances de succès du transfert, sécuriser son investissement lorsqu'il participe au financement de la vente, etc.	
CLIENTÈLE VISÉE	Repreneurs potentiels et toute autre personne qui a un projet de reprise d'entreprise et qui est issue de la PME, principalement celle de 50 employés et moins	
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Formation axée sur la pratique, répartie en 4 modules • Coaching privé avec un expert • Journal de bord • Élaboration d'un carnet de contact	• Réseautage avec le milieu des affaires • Mises en situation • Élaboration d'un plan personnel de développement des compétences
IMPACTS ET RÉALISATION	Solution pour les entrepreneurs à la recherche d'un repreneur Permet aux participants d'acquérir des compétences universelles et transférables qui leur serviront au sein de leur entreprise, même s'ils décident de ne pas reprendre l'entreprise	

HEC MONTRÉAL – COLLOQUE ANNUEL SUR LES FAMILLES EN AFFAIRES

ORGANISME GESTIONNAIRE	HEC MONTRÉAL
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Évènement annuel destiné aux familles en affaires
OBJECTIFS	• Sensibiliser et informer les dirigeants à l'importance de bien planifier la relève en suscitant la discussion et en leur fournissant des solutions • Présenter des cas vécus en transfert d'entreprises, des expériences pertinentes, et pour les participants, partager certaines inquiétudes et fournir des solutions aux problèmes rencontrés
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	Colloque animé par des experts en matière de transfert d'entreprises : • Conférenciers • Témoignages d'entrepreneurs • Panel d'entrepreneurs
IMPACTS ET RÉALISATION	Le colloque en sera à sa 9e édition en 2014 et bénéficie de l'appui constant de nombreux partenaires (PWC, Banque Nationale, Institut international des familles en affaires et Institut québécois pour les familles en affaires)

HEC MONTRÉAL – LES MÉDAILLÉS DE LA RELÈVE

ORGANISME GESTIONNAIRE	HEC MONTRÉAL, EN COLLABORATION AVEC PWC, BANQUE NATIONALE ET BCF AVOCATS
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Concours annuel qui récompense des équipes de relève au sein d'entreprises
OBJECTIFS	Souligner le transfert réussi d'une entreprise privée québécoise par son propriétaire à une équipe formée de cadres de l'entreprise (*management buy-out*) et/ ou de membres de sa famille
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants et repreneurs (au moins un membre de la relève doit être un membre de la famille ou un employé)
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Soirée qui honore trois entreprises • Les gagnants ont accès aux services des commanditaires • Les gagnants sont invités à être conférenciers lors du colloque annuel sur le transfert d'entreprise • Visibilité dans plusieurs magazines dont le Journal Les Affaires pendant 1 an
IMPACTS ET RÉALISATION	Le concours en sera à sa 8e édition en 2014

HEC MONTRÉAL – SERVICES DE L'INSTITUT D'ENTREPRENEURIAT HEC | BNC

ORGANISME GESTIONNAIRE	HEC MONTRÉAL, EN COLLABORATION AVEC LA BANQUE NATIONALE
DESCRIPTION GÉNÉRALE	L'Institut, créé en octobre 2013 grâce à un don de 10 M$ de la Banque Nationale, fournira des services et des activités dédiés à l'entrepreneuriat, au repreneuriat et aux familles en affaires
OBJECTIFS	Permettre aux étudiants des établissements de Campus Montréal (HEC Montréal, Polytechnique Montréal et Université de Montréal) et à la communauté d'affaires d'avoir accès à des outils et d'assister à des événements qui visent à favoriser et à soutenir la création ainsi que la reprise d'entreprises en appuyant le développement d'entrepreneurs innovants
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants et repreneurs
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	Activités pédagogiques, de recherche, d'essaimage, de réseautage et des formations qui reposent sur quatre piliers : • Un observatoire de la dynamique entrepreneuriale québécoise et de bonnes pratiques • Un accélérateur d'idées • Un centre de transfert des connaissances et des formations sur mesure • Un espace de réseautage et de grande diffusion
IMPACTS ET RÉALISATION	Rassemblement sur un même campus de tous les acteurs nécessaires à l'émergence de projets de création et de reprise d'entreprise

Note : Programme non spécifique à la relève et au transfert.

HEC MONTRÉAL – CHAIRE DE RECHERCHE SUR LA RELÈVE ET SUR L'ENTREPRISE FAMILIALE

ORGANISME GESTIONNAIRE	**HEC MONTRÉAL (*TITULAIRE ISABELLE LE BRETON-MILLER*)**
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Le mandat de la Chaire est d'offrir une réflexion de fond sur le phénomène de la pérennité des PME. Cette réflexion s'articule autour de trois grands axes, soit le développement des PME, l'entrepreneuriat féminin et la relève entrepreneuriale.
OBJECTIFS	La Chaire de recherche sur la relève et sur l'entreprise familiale collabore avec des chercheurs universitaires du monde entier et avec des représentants d'organismes gouvernementaux et du monde des affaires, tant pour le volet empirique de ses recherches que pour leur mise en pratique.
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants, repreneurs, universitaires et professionnels de la relève.
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	Recensement de données auprès de propriétaires de PME dont l'objectif est d'identifier les bonnes pratiques de gestion de même que celles qui peuvent être améliorées et de mieux comprendre les enjeux spécifiques associés à la préparation de la relève. L'autre partie des activités consiste à alimenter la formation et la diffusion des connaissances par la rédaction de cas, le développement de matériel pédagogique ainsi que la mise sur pied de séminaires, de colloques et de forums.
IMPACTS ET RÉALISATION	Études de cas : Préparer la Relève, Louise St-Cyr et Francine Richer; Site Web : www.durevealareleve.com

CIFA – SERVICES AUX ENTREPRISES FAMILIALES

ORGANISME GESTIONNAIRE	**CENTRE INTERNATIONAL DES FAMILLES EN AFFAIRES, EN COLLABORATION AVEC HEC MONTRÉAL ET L'UNIVERSITÉ MCGILL**
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Services mis en place pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises familiales
OBJECTIFS	Favoriser la pérennité des entreprises familiales pour qu'elles puissent construire leur réussite et continuer de jouer un rôle vital dans les économies canadienne et québécoise
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants d'entreprises familiales
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Formations offertes par des professeurs et chercheurs, des professionnels (notaire, avocat, comptable agréé, planificateur financier) et des institutions reconnues, sur différentes thématiques (processus de relève familiale, types de gouvernance, gestion des conflits, aspects légaux, etc.) • Services d'orientation, outils, conférences, séances de réseautage pour encourager l'entraide et les échanges d'idées • Système confidentiel de courriels permettant d'échanger avec un expert sur des préoccupations spécifiques vécues au sein de l'organisation • Accès à une association d'étudiants membres de familles en affaires leur permettant de rencontrer des professionnels du domaine, de développer un réseau de contacts et d'interagir avec des personnes-ressources qui peuvent les conseiller et les guider.
IMPACTS ET RÉALISATION	Les cédants ont en main un éventail d'outils actuels

GROUPE RELÈVE QUÉBEC – FORMATION ET CERTIFICATION

ORGANISME GESTIONNAIRE	**GROUPE RELÈVE QUÉBEC**
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Groupe permettant à des professionnels de la relève de se rencontrer et d'échanger
OBJECTIFS	Donner les outils pour évoluer et devenir de meilleurs conseillers en étant aux premières loges du partage du savoir universitaire et la connaissance des réalités sur le terrain.
CLIENTÈLE VISÉE	Professionnels de la relève (membership)
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	Trois services sont offerts aux membres : Rencontres-conférences (à Québec et en ligne) : cinq fois par année • Cercles d'excellence : projet-pilote en 2014, quatre ateliers rencontres d'une demi-journée, huit personnes maximum • Certification : permettre aux membres d'obtenir une accréditation qui viendra appuyer leurs compétences et qualifications pour offrir leurs services d'accompagnement auprès des cédants et repreneurs Aussi : • Accès à un réseau mondial de professionnels de l'industrie ouverts au partage et à la discussion • Accès aux dernières études scientifiques sur le sujet
IMPACTS ET RÉALISATION	Les membres s'entraident et sont ouverts sur le monde et la science pour être de meilleurs leaders. Ils souhaitent se former, s'outiller et évoluer sur le sujet complexe de la relève d'entreprise. Ils s'intéressent au niveau humain et à toutes les émotions que peut générer un transfert d'entreprise, ainsi qu'à la gestion de cette transaction et ses enjeux.

DESJARDINS – PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT POUR REPRENEURS ET CÉDANTS

ORGANISME GESTIONNAIRE	DESJARDINS
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Des experts de Desjardins accompagnent les repreneurs et les cédants dès le début de leurs démarches et les guident tout au long du processus de transfert d'entreprise
OBJECTIFS	Créer les conditions favorables à la réussite de leur projet
CLIENTÈLE VISÉE	Repreneurs et cédants
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Accompagnement par des conseillers de Desjardins • Guide d'aide à la réflexion, à la décision et à l'action conçu pour accompagner les repreneurs et les cédants tout au long de leur démarche : – Guide du repreneur/Guide de la relève agricole – Guide de l'entrepreneur cédant/Guide de l'entrepreneur agricole cédant
IMPACTS ET RÉALISATION	Desjardins a mis en place le prix « Desjardins Transfert d'entreprise » qui récompense les entreprises ayant réalisé un transfert d'entreprise qui se distingue. L'entreprise doit démontrer une planification remarquable du processus et de l'élaboration d'un plan de relève efficace.

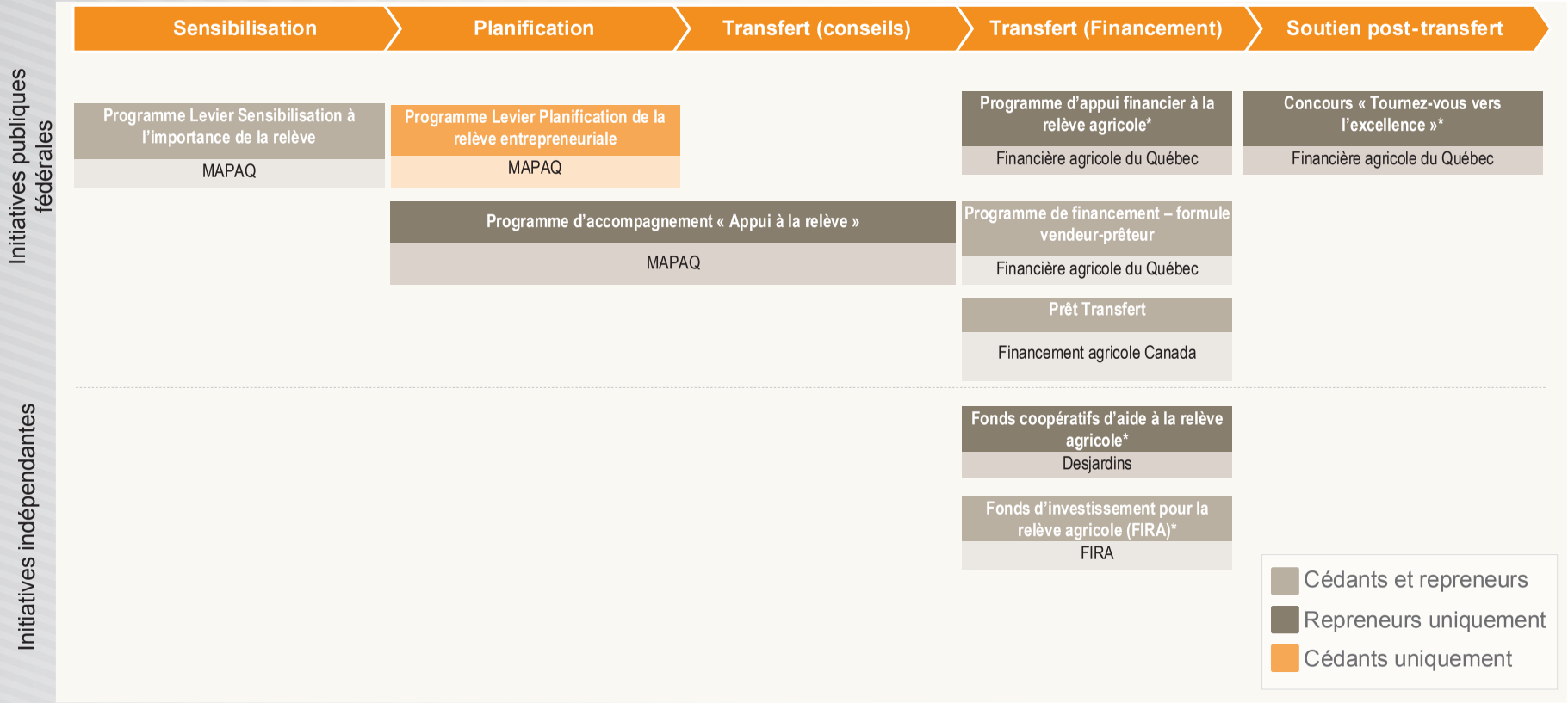
DESJARDINS – PRIX TRANSFERT D'ENTREPRISE

ORGANISME GESTIONNAIRE	DESJARDINS
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Le prix est décerné à une entreprise ayant réussi un transfert d'entreprise avec brio, notamment grâce à une planification remarquable du processus et l'élaboration d'un plan de relève efficace
OBJECTIFS	Encourager les entreprises ayant réussi avec succès un transfert d'entreprise et lui permettre d'augmenter ses occasions d'affaires par une visibilité accrue
CLIENTÈLE VISÉE	• Repreneurs • Entreprise admissible : – a réalisé le transfert depuis au moins 2 ans – a son siège social au Québec ou en Ontario – a réalisé un transfert d'entreprise à au moins 50 %
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Une nomination au prix permet entre autres d'augmenter la notoriété et la crédibilité de l'entreprise, de favoriser le développement des affaires, d'avoir accès à une tribune médiatique, de valoriser et de mobiliser les employés, etc. • Une nomination à titre de gagnant régional permet d'obtenir une visibilité grâce à un vidéo créé spécifiquement pour l'entreprise vedette • *Note : le comité de sélection évalue les candidatures retenues selon les critères suivants : préparation et planification de la démarche du transfert d'entreprise, plan de transition, santé financière de l'entreprise, profil entrepreneurial de la relève, potentiel de réussite*
IMPACTS ET RÉALISATION	Les prix Desjardins entrepreneurs en seront à leur 9e édition en 2014

BNC – ACCOMPAGNEMENT EN TRANSFERT D'ENTREPRISE

ORGANISME GESTIONNAIRE	BANQUE NATIONALE
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Solutions de transfert d'entreprise, notamment pour les familles
OBJECTIFS	Fournir l'accompagnement et les conseils requis pour assurer la pérennité des entreprises
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	Conseils et accompagnement : un directeur de transfert et un directeur de services aux entreprises conseillent et accompagnement les personnes dans le transfert de l'entreprise, de l'étape de l'idée jusqu'à la conclusion du transfert de propriété
IMPACTS ET RÉALISATION	Les cédants des entreprises concernées sont accompagnés dans le processus de transfert et ont un plus grand pouvoir financier pour entreprendre un processus de relève

CARTOGRAPHIE DES PROGRAMMES EN RELÈVE AGRICOLE



Note : * Programme non spécifique à la relève et au transfert.

FAC – PRÊT TRANSFERT

ORGANISME GESTIONNAIRE	FINANCEMENT AGRICOLE CANADA
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Programme de financement pour le transfert d'une exploitation agricole
OBJECTIFS	Offrir des options de paiement particulières qui profitent tant à l'acheteur qu'au vendeur lors du transfert d'une exploitation agricole
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants et repreneurs
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	Prêt avec options de paiement particulières comme une période de décaissement prolongée
IMPACTS ET RÉALISATION	Les cédants et les repreneurs des entreprises concernées ont un plus grand pouvoir financier pour entreprendre un processus de relève

Note : Programme non spécifique à la relève et au transfert.

MAPAQ – PROGRAMME LEVIER – VOLET PLANIFICATION DE LA RELÈVE ENTREPRENEURIALE

ORGANISME GESTIONNAIRE	MAPAQ
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Programme d'aide financière pour favoriser la planification de la relève
OBJECTIFS	Encourager la planification de la relève, notamment les projets qui s'inscrivent dans le cadre d'une approche structurée de planification de la relève entrepreneuriale, tels que la réalisation d'un plan de relève entrepreneuriale, et qui impliquent un entrepreneur prévoyant céder son entreprise dans les 10 prochaines années
CLIENTÈLE VISÉE	• Cédants • Entreprises de transformation alimentaire (et regroupements) : ce programme s'adresse aux entreprises et les coopératives de transformation alimentaire qui sont immatriculées au Registre des entreprises du Qc., exercent principalement des activités de transformation, génèrent un chiffre d'affaires de moins de 25 M$
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Activités financées : dépenses engagées pour l'embauche, par contrat, d'un consultant externe possédant une expertise reconnue et pertinente • Aide financière : contribution non remboursable. L'aide financière peut atteindre 50 % des dépenses admissibles jusqu'à concurrence de 25 000 $ par catégorie d'activités
IMPACTS ET RÉALISATION	Les cédants des entreprises concernées ont un plus grand pouvoir financier pour effectuer le transfert efficacement

Dans le cadre de l'appui au développement de l'industrie de la transformation alimentaire – Mesure 1 : Développement stratégique

MAPAQ – PROGRAMME LEVIER – VOLET SENSIBILISATION À L'IMPORTANCE DE LA RELÈVE ENTREPRENEURIALE

ORGANISME GESTIONNAIRE	MAPAQ
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Programme d'aide financière pour des projets de sensibilisation ou de développement de compétences en lien avec la relève
OBJECTIFS	• Appuyer l'établissement de partenariats d'affaires structurants en transformation alimentaire qui visent à produire un effet positif et quantifiable sur le développement économique ou durable de secteurs de la transformation alimentaire, dans une ou plusieurs régions administratives du Québec • Améliorer les connaissances en gestion et en transfert d'entreprise agricole
CLIENTÈLE VISÉE	• Relève agricole et étudiants (et regroupements) • Entreprises de transformation alimentaire (et regroupements) • Ne sont pas admissibles les syndicats et les fédérations (régionales ou spécialisées) de producteurs agricoles
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• L'aide financière consentie peut atteindre 50 % des dépenses admissibles jusqu'à concurrence de 15 000 $ par projet • Sont admissibles : – Les projets visant le développement des compétences de jeunes entrepreneurs en transformation alimentaire, notamment l'élaboration d'outils et l'organisation de conférences – Les activités permettant d'informer les entrepreneurs en transformation alimentaire qui prévoient céder leur entreprise dans les 10 prochaines années sur les défis en matière de relève entrepreneuriale
IMPACTS ET RÉALISATION	Les cédants et les repreneurs des entreprises concernées ont un plus grand pouvoir financier pour effectuer le transfert efficacement

Note : Dans le cadre de l'appui au développement de l'industrie de la transformation alimentaire - Mesure 3 : Partenariats d'affaires structurants.

PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT « APPUI À LA RELÈVE »

ORGANISME GESTIONNAIRE	**MAPAQ**
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Programme d'accompagnement par des conseillers en relève et formation pour des projets d'établissement dans toutes les régions du Québec
OBJECTIFS	Offrir un service d'accompagnement pour la relève agricole partout au Québec
CLIENTÈLE VISÉE	Repreneurs (relève agricole pour un projet d'établissement)
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Accompagnement individuel avec un conseiller en relève et formation : – Discuter du projet d'établissement, de sa planification et des ressources disponibles pour favoriser sa réalisation – Diriger les demandeurs vers des professionnels capables de les aider concernant des points particuliers de leur démarche, comme des aspects techniques ou financiers – Assurer le suivi périodique de l'avancement du projet d'établissement • Accompagnement collectif par les conseillers en relève agricole
IMPACTS ET RÉALISATION	Les repreneurs des entreprises concernées ont accès à des outils et des ressources pour les aider à réaliser leur établissement

Note : le MAPAQ s'associe également à la Fondation de l'entrepreneurship pour offrir aux jeunes agriculteurs un service de mentorat adapté à leurs besoins et pour inciter les agriculteurs d'expérience à valoriser leur expertise auprès d'un jeune entrepreneur.

FADQ – PROGRAMME D'APPUI FINANCIER À LA RELÈVE AGRICOLE

ORGANISME GESTIONNAIRE	**FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC**
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Appui financier dans l'établissement et le démarrage de la relève agricole
OBJECTIFS	Favoriser le démarrage des entreprises agricoles, faciliter l'établissement des jeunes agriculteurs et les encourager à acquérir une formation adéquate en accordant une aide financière aux entreprises agricoles
CLIENTÈLE VISÉE	Entreprises agricoles (et regroupements), Relève agricole et étudiants (et regroupements)
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Subvention à l'établissement, donc en transfert (pour les personnes dont l'agriculture est le principal revenu) : entre 20 000 $ et 50 000 $, selon le niveau de scolarité atteint par la personne qui demande la subvention • Subvention au démarrage (pour les personnes dont l'agriculture se fait en temps partagé) : entre 10 000 $ et 25 000 $, selon le niveau de scolarité atteint par la personne qui demande la subvention
IMPACTS ET RÉALISATION	• Au cours du dernier exercice de 2012-2013, 281 personnes ont bénéficié de la subvention à l'établissement, pour un total de 7,9 M$. En comparaison avec l'exercice précédent, 318 personnes avaient bénéficié du programme, pour un total de 9,2 M$ • De plus, la Financière agricole du Québec a analysé et soumis 13 candidatures au FIRA (voir p. 51)

Note : Programme non spécifique à la relève et au transfert.

FADQ – PROGRAMME DE FINANCEMENT – FORMULE VENDEUR-PRÊTEUR

ORGANISME GESTIONNAIRE	**FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC**
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Programme facilitant le transfert financier entre les cédants et les repreneurs
OBJECTIFS	• Permettre un transfert graduel de l'entreprise • Permettre au vendeur de devenir aussi le prêteur
CLIENTÈLE VISÉE	Cédants et repreneurs
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Pour le vendeur-prêteur : – Représente un placement garanti à 100 % par La Financière agricole – Assure un bon rendement sur le capital – Permet de toucher les versements comme une rente mensuelle – Permet de transférer graduellement l'entreprise – La Financière agricole offre un soutien pour l'administration du prêt • Pour l'emprunteur : – Aucuns frais administratifs ne sont payés au vendeur-prêteur pour le suivi effectué par La Financière agricole – Permet d'avoir un meilleur taux d'intérêt – Peut permettre de profiter du Programme d'appui financier à la relève – Permet de minimiser les risques des taux d'intérêt en se prévalant d'un terme de dix ans
IMPACTS ET RÉALISATION	Les cédants et les repreneurs des entreprises concernées ont un plus grand pouvoir financier pour entreprendre un processus de relève

FADQ – CONCOURS « TOURNEZ-VOUS VERS L'EXCELLENCE »

ORGANISME GESTIONNAIRE	FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC, EN COLLABORATION AVEC LE CRAAQ
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Concours visant la reconnaisse de l'excellence de la relève agricole
OBJECTIFS	Encourager les nouveaux entrepreneurs agricoles qui, par leurs aptitudes professionnelles et leurs qualités de gestionnaire, se démarquent par l'excellence de leur profil
CLIENTÈLE VISÉE	• Relève agricole et étudiants (et regroupements) • Être en affaires depuis deux à sept ans ; être âgé entre 18 et 40 ans, détenir au moins 20 % des parts de l'entreprise ; avoir reçu une subvention au démarrage ou à l'établissement en vertu du Programme d'appui financier à la relève agricole
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	Bourse/Prix : une bourse de 5 000 $ est offerte à la personne gagnante. Deux bourses de 2 500 $ sont attribuées aux finalistes
IMPACTS ET RÉALISATION	Depuis sa création en 2005, 27 jeunes ont reçu ce prix d'excellence

Note : Programme non spécifique à la relève et au transfert.

FIRA – FONDS D'INVESTISSEMENT POUR LA RELÈVE AGRICOLE (FIRA)

ORGANISME GESTIONNAIRE	FONDS D'INVESTISSEMENT POUR LA RELÈVE AGRICOLE (FIRA) (ENTREPRISE PRIVÉE)
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Fonds de 75 M$ destiné aux jeunes qui souhaitent démarrer une nouvelle entreprise agricole ou procéder à un transfert, et mis en place en 2010 par le gouvernement du Québec, le Fonds de solidarité FTQ et Capital régional et coopératif
OBJECTIFS	• Pour l'acheteur, l'apport financier sous forme de prêt, de location-achat ou de participation dans l'entreprise vise à faciliter l'acquisition d'une entreprise et à diminuer la charge liée à l'endettement • Pour le vendeur, ce type de financement permet de préserver la continuité de l'entreprise
CLIENTÈLE VISÉE	Jeunes repreneurs âgés entre 18 et 39 ans détenant au moins 20 % de l'entreprise
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Produits de financement : – Prêt subordonné : permet de doubler la valeur de la mise de fonds en disposant de 50 000 $ à 250 000 $ supplémentaires – Location-achat de terres (investissement minimal de 100 000 $ par projet) – Capital-actions • Les investissements du FIRA sont faits en complémentarité des financements garantis accordés par La Financière agricole du Québec
IMPACTS ET RÉALISATION	Soutien à la pérennité des entreprises agricoles et encourage la nouvelle génération à prendre la relève

Note : Programme non spécifique à la relève et au transfert.

DESJARDINS – FONDS COOPÉRATIFS D'AIDE À LA RELÈVE AGRICOLE

ORGANISME GESTIONNAIRE	DESJARDINS
DESCRIPTION GÉNÉRALE	Fonds d'aide à la relève agricole mis sur pied par La Coop fédérée, les coopératives agricoles, le Mouvement Desjardins et la Fédération de la relève agricole du Québec (FRAQ)
OBJECTIFS	• Faire la promotion de la coopération • Développer les compétences • Contribuer financièrement à la relève agricole
CLIENTÈLE VISÉE	Membres d'une coopérative locale, de la FRAQ et d'une caisse affiliée Desjardins
NATURE DE L'AIDE ACCORDÉE *(VOLET RELÈVE)*	• Aide financière pouvant atteindre 28 400 $ • Bloc 1 : géré par les coopératives agricoles membres du réseau La Coop – Soutien financier (jusqu'à 5 000 $/année pour l'achat d'intrants) – Soutien professionnel (juridique, administratif, etc.) – Produits pétroliers Sonic (rabais de 2¢/litre, jusqu'à 400 $/ produit admissible) – Développement des compétences (formations et activités associatives) • Bloc 2 : géré par le Mouvement Desjardins – Aide à l'établissement (bourse jusqu'à 8 300 $ en réduction de la dette) – Développement des compétences – Mentorat • Bloc 3 : géré par les coopératives agricoles membres du réseau La Coop et Desjardins – Innovation environnementale
IMPACTS ET RÉALISATION	Le statut du Fonds est révisé tous les trois ans. Il se peut aussi que certains volets disparaissent et que d'autres s'ajoutent au fil des ans

Note : Programme non spécifique à la relève et au transfert.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Principaux rapports, études et guides portant sur la relève et utilisés dans cette étude, classés selon la portée géographique des documents :

Québec

Indice entrepreneurial québécois 2014, Fondation de l'entrepreneurship, mai 2014

La relève entrepreneuriale : un enjeu de taille pour l'avenir économique du Québec, Sondage CROP-RCGT, novembre 2013

« Des entrepreneurs mal préparés et mal informés », La Presse, 29 novembre 2013

Indice entrepreneurial 2013, Fondation de l'entrepreneurship, avril 2013

Guide de l'entrepreneur cédant, Desjardins, février 2012

« Où est la relève ? », Le Mentor, volume 5 (3), 2012

La transmission d'entreprises : problématique et pistes de solution, Raymond Chabot Grant Thornton, décembre 2010

La relève est-elle au rendez-vous ?, Fondation de l'entrepreneurship, novembre 2010

Situation de la transmission d'entreprise et de la relève entrepreneuriale dans la Capitale-Nationale, Fondation de l'entrepreneurship, avril 2010

Étude sur l'établissement des meilleures pratiques pour la transmission des entreprises au Québec : aspects financiers et fiscaux, Chaire de développement et de relève de la PME, 2005

La transmission d'entreprise : problématiques et pistes de solution, Raymond Chabot Grant Thornton, 2010

L'impact du choc démographique sur l'économie du Québec, Desjardins Études économiques, mai 2009

Le transfert d'entreprise en contexte de PME, ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, 2007

Investir dans votre avenir : élaborer un plan de relève, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

La transmission d'entreprise au Québec : des stratégies diversifiées, Richer, St-Cyr et Lambaraa, Gestion, 29-3, novembre 2004

Canada

Guide de l'entrepreneur – Transmission d'entreprise, Banque de développement du Canada

Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition ?, Deloitte & Touche, 1999

Monde

La transmission des PME : enjeux et perspectives, Cadieux et Brouard, PUQ, 2009