

# ACCOMPAGNER LA REPRISE COLLECTIVE

Guide destiné aux accompagnateurs et aux experts



Équipe de rédaction : Maricarmen Merino, Isabeau Four, Olivier Corbin-Charland, CÉRSÉ

Comité de rédaction : Isabeau Four, CÉRSÉ; Maricarmen Merino, CÉRSÉ; Olivier Corbin-Charland, CÉRSÉ; Marie-Claire Malo, CRISES HEC; Pierre Charrette, RISQ; Annie-Camus, CRISES ESG UQAM; Dominic Deschênes, CDRQ; Gregory Levasseur, CTEQ

Mise en page : Éric Côté, CÉRSÉ

Partenaires du Projet : Chantier de l'économie sociale, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ), Réseau COOP, Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), Caisse d'économie solidaire Desjardins

Remerciements :

Ce guide *Accompagner la reprise collective* a été rendu possible grâce à l'engagement de l'équipe et du comité de rédaction ainsi qu'au soutien des partenaires du projet. Nous tenons également à remercier les repreneurs collectifs et les accompagnateurs qui ont contribué aux travaux de recherche menés par le CÉRSÉ depuis 2018 sur la reprise collective. Leurs témoignages et leurs avis ont permis d'en alimenter les différents chapitres.

Partenaires financiers : La réalisation de ce guide a été financée par le Programme de soutien aux organismes de recherche et d'innovation (PSO), volet 2, du ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec.



Éditeur :  
CÉRSÉ  
Collège de Rosemont  
6400, 16<sup>e</sup> Avenue  
Montréal (Québec) H1X 1S9  
Courriel : [cerse@crosemont.qc.ca](mailto:cerse@crosemont.qc.ca)  
Site Web : [cerse.crosemont.qc.ca](http://cerse.crosemont.qc.ca)

Juin 2022



Document créé sous la coordination du CÉRSÉ (Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenne), centre collégial de transfert de technologie en pratiques sociales novatrices rattaché au Collège de Rosemont - L'usage de ce document est permis conditionnellement au respect des termes de la licence publique *Creative Commons* BY-NC-SA 4.0 International. Pour obtenir une copie de la licence : [creativecommons.org](http://creativecommons.org)

## À PROPOS

Au Québec comme ailleurs en occident, le vieillissement de la population et le départ à la retraite des dirigeants de PME qu'il entraîne soulèvent l'important enjeu social et économique du transfert d'entreprise. Depuis plusieurs années, des acteurs de l'économie sociale ainsi que le ministère de l'Économie et de l'Innovation (au travers de son Plan d'action en économie sociale) se mobilisent pour mettre de l'avant la reprise collective qui, dans la littérature sur le sujet, est qualifiée de stratégie porteuse pour maintenir des emplois, éviter la disparition d'un acteur économique, et aussi pour favoriser le développement économique (Kramer, 2010; Lampel, Bhalla et Jha, 2010, Nivet, 2012; Four et al., 2018 et 2020).

Le repreneuriat collectif revêt différentes formes au Québec. En effet, la transmission peut se faire vers une entreprise d'économie sociale de type coopérative (de travailleurs, de consommateurs, de producteurs, de travailleurs actionnaires ou de solidarité) ou encore, phénomène moins connu, vers un organisme à but non lucratif (OBNL) (Four et al., 2018). Toutefois, les repreneurs collectifs et les ressources qui les accompagnent dans le processus de reprise manquent d'outils adaptés à cette réalité qui diffère de la reprise « classique ».

Le présent guide *Accompagner la reprise collective* fait partie d'une série de cinq (5) guides issus du projet Faciliter et améliorer la reprise collective d'économie sociale au Québec. Réalisé en partenariat avec les acteurs clés de l'économie sociale, son objectif est d'aider les différentes ressources d'accompagnement à mieux comprendre les différentes facettes de la reprise collective : son écosystème, les différents types possibles, son processus, son potentiel dans une perspective d'économie sociale, sa gouvernance et, enfin, son financement.

Ce guide est le résultat d'un processus de co-construction avec les partenaires du projet à partir des connaissances issues des recherches réalisées par le CÉRSÉ (2018; 2020) sur le phénomène de la reprise collective au Québec.

## TABLE DE MATIÈRES

LA POSTURE DE L'ACCOMPAGNATEUR	6
L'ÉCOSYSTÈME D'ACCOMPAGNEMENT EN RC	8
LA REPRISE COLLECTIVE ET LES FAÇONS DE REPRENDRE	11
LE PROCESSUS GÉNÉRIQUE DE LA RC	13
ÉVALUER LE POTENTIEL DE REPRISE COLLECTIVE DE L'ENTREPRISE	17
LA PLANIFICATION DE LA GOUVERNANCE	17
LE FINANCEMENT DE LA RC	18
RAPPEL DU CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE	20
LEXIQUE	24

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : FAÇONS DE REPENDRE	12
TABLEAU 2 : PROCESSUS GÉNÉRIQUE DÉTAILLÉ	13

## La posture de l'accompagnateur

La reprise collective est un processus qui implique la présence d'un collectif, ce collectif n'est cependant pas suffisant pour mener à bien un projet de reprise, la présence d'acteurs de soutien et de diverses organisations pouvant accompagner ou orienter le collectif est un facteur de succès important. Selon l'expérience vécue par les repreneurs collectifs sondés par le CÉRSÉ<sup>1</sup>, les besoins d'accompagnement touchent des thématiques variées telles :

- Forme juridique : comment choisir la meilleure forme juridique pour la reprise ? En tenant compte du secteur d'activité de l'entreprise à acquérir, de l'accès potentiel de financement, ainsi que des impacts légaux et fiscaux.
- Montage financier : quelles sources de financement ? Comment bâtir le capital social ? Selon le montant requis (petit, moyen, gros), les programmes dédiés à la reprise collective, à l'économie sociale et au secteur d'activité, du ratio de capitalisation demandé et de la mise de fonds nécessaire, entre autres.
- Représentation et mobilisation : comment mobiliser les parties prenantes et démontrer l'ancrage territorial et sectoriel ? quelles démarches de représentation faire auprès des acteurs politiques ? Dans le cas où les acteurs politiques joueraient un rôle déterminant dans le processus d'acquisition.
- Stratégie d'acquisition : quelle est la meilleure stratégie d'acquisition ? Comment se donner des objectifs et des attentes réalistes en matière de rendement ?

Quelle posture et quelles compétences doit donc avoir la ressource d'accompagnement dans son soutien aux repreneurs collectifs ? Puisque les besoins seront divers, selon l'avancement du processus de reprise, l'accompagnateur doit être capable d'appuyer et guider les démarches de l'équipe reprenneuse avec des conseils avisés, mais aussi être une courroie de transmission vers d'autres ressources spécialisées, le moment venu. Pour ce qui est des compétences, nous avons identifié au moins six types de soutien dans l'accompagnement d'un projet de reprise collective (RC)<sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> Four, I. et coll. (2020). La reprise collective au Québec. *Résultats du questionnaire l'avis des repreneurs québécois*.

<sup>2</sup> Four, I. et coll. (2021). La reprise collective au Québec. *Caractéristiques, freins, leviers, retombées et modèles*.

- Expertise en transfert d'entreprises, pour guider l'évaluation de l'entreprise en vente et des investissements nécessaires avant et après la reprise et établir les stratégies d'acquisition et de développement post reprise, entre autres.
- Expertise en économie sociale concernant les particularités de chaque forme juridique, la gouvernance, l'ancrage territorial et la mobilisation des parties prenantes, la détermination du capital social et les stratégies de collecte de fonds, les subventions dédiées à la reprise collective et à l'économie sociale, etc.
- Expertise liée aux secteurs d'activité, ce qui réfère à la connaissance des enjeux sectoriels et territoriaux, mais aussi au développement de compétences techniques et managériales propres au secteur, entre autres.
- Expertise légale et fiscale pour conseiller sur l'exonération et les avantages fiscaux possibles, la préparation des documents juridiques (conventions d'achat, ententes, etc.), la préparation et la rédaction des documents officiels, le transfert de la propriété, etc.
- Expertise en représentation nécessitant la connaissance des écosystèmes de l'ÉS, sectoriel et politique, ainsi que d'un carnet d'adresses bien garni.
- Expertise en financement pour faciliter et guider les démarches de recherche de financement et l'accès aux sources et programmes de financement dédiés à la reprise collective, à l'ÉS et au secteur d'activité, entre autres.

Vu la diversité de compétences requises, l'accompagnateur ne doit donc pas hésiter à recommander les repreneurs collectifs à des ressources spécialisées. Afin de l'aider dans son travail, nous avons développé, en collaboration avec des partenaires de l'économie sociale et du transfert d'entreprises, une série de guides sur des sujets touchant les principaux aspects du processus de RC, tels l'évaluation, la gouvernance et le financement d'une reprise collective<sup>3</sup>. Nous aborderons ici les plus importants.

---

<sup>3</sup> Vous pouvez consulter les cinq (5) guides sur la reprise collective, ainsi que les divers rapports de recherche réalisés par le CÉRSÉ sur le site Internet dédié à la reprise collective, hébergé par le CTEQ.

## L'écosystème d'accompagnement en RC

Qui sont ces repreneurs collectifs ? Si l'on se fie aux résultats de la consultation réalisée par le CÉRSÉ auprès des repreneurs collectifs<sup>4</sup>, la majorité de répondants avait réalisé une seule reprise collective et cela principalement dans les secteurs du commerce de détail ; des services d'hébergement et de restauration ; de l'agriculture, foresterie, pêche et chasse ; de la fabrication et des arts, spectacles et loisirs<sup>5</sup>. Toujours selon les repreneurs consultés, ils identifient les entreprises en vente grâce à une invitation du cédant ou par l'entremise de leur réseau personnel et professionnel. Ils ont aussi mentionné avoir fait l'acquisition pour maintenir les activités socio-économiques, conserver les emplois ou les services de proximité dans leur région. Cependant, un tiers d'entre eux ont décidé d'acquérir l'entreprise en vente dans le but de développer leurs propres EÉS, que ce soit pour accroître ou diversifier leurs activités ou leur marché.

On constate aussi que la plupart des repreneurs collectifs ont fait appel à plus d'une organisation durant leur processus de reprise. En effet, comme nous l'avons déjà souligné, la RC requiert des expertises variées et c'est à l'accompagnateur d'orchestrer les rencontres et les approches nécessaires selon les besoins. Nous citerons ici les principales ressources appartenant à l'écosystème de la reprise collective, mais on ne doit pas oublier que d'autres organisations comme les firmes-conseils, les institutions bancaires ou les regroupements sectoriels, ainsi que le réseau personnel des repreneurs<sup>6</sup> sont aussi approchés par ces derniers pendant leurs démarches. La ressource d'accompagnement devra en tenir compte, afin de garder le lien de confiance avec l'équipe de repreneurs collectifs et coordonner le travail de tout un chacun.

Historiquement, le Québec a toujours reconnu l'apport de l'économie sociale au développement économique et territorial. Cette reconnaissance, formalisée par l'adoption de la Loi sur l'économie sociale, a permis le développement d'un écosystème de structures d'accompagnement et de financement dédiées aux entreprises d'économie sociale (EÉS).

---

<sup>4</sup> Four, I. et coll. (2020). La reprise collective au Québec. *Résultats du questionnaire l'avis de repreneurs québécois*.

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> *Ibid.*



En matière de représentation politique, ce sont le Chantier de l'économie sociale et le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité les interlocuteurs privilégiés par le gouvernement.

Pour ce qui est des services de soutien, on retrouvera :

- la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ), présente dans toutes les régions du Québec
- le Réseau coop
- les Centres locaux de développement (CLD)<sup>7</sup> ou les Municipalités régionales de comté (MRC)
- les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) ou les Centres d'aide aux entreprises (CAE)
- les services d'accompagnement sectoriels, comme le Collectif des entreprises d'insertion du Québec), par exemple
- les Pôles régionaux d'économie sociale

Généralement, ces organisations et structures d'accompagnement offrent des services comme la validation du projet et du modèle d'affaires, l'aide au montage financier et à la recherche de financement, l'aide à la gouvernance et à la gestion des ressources humaines ou à la mise en relation vers des partenaires et organismes spécialisés en ÉS, entre autres. La plupart du temps, l'accompagnateur d'un projet de RC proviendra de l'une de ces organisations et, pour certains, sa compréhension des enjeux de l'ÉS et du transfert d'entreprise peut être très sommaire. De là l'importance de faire appel ou de référer à des experts.

En ce qui a trait au financement, en dehors des institutions financières dites « classiques », diverses organisations soutiennent la création et le développement des EÉS comme :

- le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ)
- la Fiducie du Chantier de l'économie sociale
- Investissement Québec

---

<sup>7</sup> Fermés dans certaines régions, en 2013, les CLD ont été remplacé par une organisation appartenant à une MRC, selon la région.

- la Caisse d'économie sociale
- Filaction
- Fondation

Des programmes gouvernementaux et des fonds dédiés à la reprise collective, et plus largement à l'économie sociale, sont aussi disponibles. Vous retrouverez dans le site Internet dédié à la reprise collective, la liste des principales sources de financement dans les répertoires *Programmes et outils financiers - RC & ÉS*, ainsi que *Programmes et outils financiers - généraux*, ainsi que dans le guide *Le financement d'un projet de reprise collective d'entreprise*.

Finalement, c'est le Centre de transfert d'entreprises du Québec (CTEQ) l'organisation mandatée par le gouvernement pour soutenir le transfert d'entreprises sous toutes ses formes. En matière de reprise collective, le CTEQ collabore étroitement avec l'écosystème de l'économie sociale pour faire la sensibilisation de ce type d'acquisition, afin de favoriser ce mode de transfert. Le CTEQ accueille aussi les cédants désirant vendre leur entreprise, en plus d'offrir de programmes de financement adaptés.

## La reprise collective et les façons de reprendre

La reprise collective (RC) est un mode de transfert d'entreprise qui permet à des acteurs internes ou externes de reprendre collectivement une entreprise pour l'exploiter conformément aux règles d'action d'une entreprise d'économie sociale<sup>8</sup> (EÉS). Un projet de reprise collective est porté soit par une nécessité, soit par une aspiration ou par une combinaison de ces deux motivations. Pour procéder à une RC, les repreneurs collectifs recourront à l'une de ces trois stratégies possibles<sup>9</sup>:

- la reprise interne réalisée par les employés (avec ou sans successeurs familiaux) ;
- la reprise externe effectuée par des acteurs externes (clients, fournisseurs, investisseurs, membres de la communauté ou une combinaison de ces parties prenantes) ou par une EÉS existante ;
- la reprise mixte ou « d'hybride » réunissant différents types de repreneurs, soit des successeurs familiaux et des salariés ou des salariés et des repreneurs externes, entre autres.

Pour réaliser une reprise, qu'elle soit ou non collective, on utilise deux modes d'acquisition, soit l'acquisition partielle ou totale des actions de l'entreprise en vente ou l'acquisition de ses actifs (corporelles et incorporelles)<sup>10</sup>. Dans le cas d'une acquisition partielle, les bailleurs de fonds en ÉS demanderont un seuil minimal d'actions procurant un droit de vote, ainsi qu'un plan visant à devenir éventuellement majoritaire. S'il s'agit de la création d'une coopérative de travailleurs actionnaire (CTA), on recommande de référer les repreneurs vers la CDRQ, à cause de la complexité de ce type de transfert.

Dans certains cas, les repreneurs collectifs devront créer une EÉS pour réaliser la reprise. Dans d'autres, ça serait une EÉS déjà en activité qui fera l'acquisition. Selon le type de reprise collective (par création d'une EÉS pour reprendre ou par une EÉS

---

<sup>8</sup> Four, I. et coll. (2019). La reprise collective au Québec. *Synthèse de connaissances - Facteurs de réussite et freins à la reprise collective*.

<sup>9</sup> Selon le lexique élaboré par le CÉRSÉ et inspiré de Cadieux et al, (2019) et de Favre et Thévenard-Puthod, (2019). Four, I. et coll. (2020). Notions indispensables pour comprendre la reprise collective, p. 1.

<sup>10</sup> Gouvernement du Québec. Site Web Entreprises Québec.

<https://www2.gouv.qc.ca/portail/quebec/transformer?lang=fr&g=transformer&sg=&t=o&m=droitObligations&e=4046104520>

existante), le type de repreneurs (interne, externe ou mixte) et le mode d'acquisition (partielle ou totale), on peut orienter les formes juridiques qui peuvent en résulter. Le tableau suivant résume ces possibilités :

*Tableau 1 : Façons de reprendre*

Types de RC	Types de repreneurs collectifs et formes juridiques		
	<i>Interne à l'entreprise à vendre</i>	<i>Externe à l'entreprise à vendre</i>	<i>Mixte (repreneurs à l'interne et à l'externe)</i>
<i>Création d'une EÉS pour reprendre</i>	Coop de travail (CT) et OBNL pour reprise complète CTA : pour reprise partielle	Toutes les formes juridiques de l'ÉS, sauf CT et CTA	Coop de solidarité (CS), OBNL et CT : selon le nombre de membres fondateurs
<i>EÉS existante</i>	CTA vers une CT pour reprise complète	Toutes les formes juridiques de l'ÉS, sauf CTA	CTA vers une CS pour reprise complète

## Le processus générique de la RC

Le processus de RC est dynamique et itératif et compte quatre grandes étapes : la préparation du cédant ; la préparation de l'équipe de repreneurs et le pré transfert ; l'accord et le transfert, et finalement, la transition et le management de la reprise. Au début du processus, le cédant peut être accompagné par le Centre de transfert d'entreprises du Québec (CTEQ). De leur côté, les repreneurs collectifs feront affaire avec les organisations de développement économique de leur région, spécialement celles dédiées à l'économie sociale.

Sans être exhaustif, le tableau suivant présente les principales démarches à réaliser à chaque étape, ainsi que les ressources d'accompagnement devant intervenir dans le processus.

**Tableau 2 : Processus générique détaillé**

PRÉPARATION DU CÉDANT		
ACTION	QUOI ?	QUI ?
Planification financière et fiscale	Optimiser le gain et réduire la note fiscale de la vente	Accompagnateur CTEQ Fiscaliste et conseiller financier
Plan de valorisation	Augmenter/optimiser la valeur de l'entreprise à vendre Identifier les éléments valorisants (employés, clients, fournisseurs, positionnement, avantages concurrentiels, etc.) Évaluer la valeur marchande et fixer le prix de vente	Accompagnateur CTEQ Conseiller financier
Plan de relève	Repérer les potentiels acheteurs (cadres, employés, clients, fournisseurs, etc.) / sensibiliser à la reprise collective Évaluer la pré faisabilité financière de la transaction avec un repreneur collectif <sup>11</sup> Évaluer la culture organisationnelle en vue d'une reprise collective <sup>12</sup>	Accompagnateur CTEQ CRHA Expert spécialisé en entrepreneuriat collectif

<sup>11</sup> Volet A du Programme de soutien à la reprise collective (PSRC), administré par le CTEQ

<sup>12</sup> Volet B du PSRC - CTEQ

PRÉPARATION/PRÉTRANSFERT DES REPRENEURS		
ACTION	QUOI ?	QUI ?
Création d'un comité provisoire	<p>Évaluation de l'équipe de repreneurs collectifs</p> <p>Identifier les besoins en formation et en accompagnement</p> <p>Déterminer le rôle et les responsabilités des membres du comité</p> <p>Signature d'une entente d'engagement entre membres</p> <p>Rédiger un plan de travail ou d'action (étapes de réalisation du projet d'acquisition)</p>	Accompagnateur en RC et EÉS
Création d'un comité de transfert (cédant /repreneurs)	<p>Création d'un comité de transfert</p> <p>Signature d'une entente confidentialité</p> <p>Élaboration d'un plan/structure de communication pour accès et partage d'information</p>	Accompagnateur en RC et EÉS
Étude de faisabilité de transaction financière <sup>13</sup>	<p>Évaluer l'opportunité économique et de marché de l'entreprise à vendre (PESTEL/FFOM)</p> <p>S'assurer de la viabilité financière du projet d'acquisition</p> <p>Réaliser d'autres études au besoin (environnementale, conformité, zonage, etc.)</p>	<p>Accompagnateur en RC et EÉS</p> <p>CPA</p> <p>Expert ES (investissement)</p>
Évaluation de la juste valeur marchande (JVM) <sup>14</sup>	S'entendre sur la méthode à utiliser pour l'évaluation (par l'actif, par le rendement ou par le marché)	<p>Accompagnateur en RC et EÉS</p> <p>CPA</p>
Choix forme juridique et définition du capital social	Information sur les formes juridiques (FJ) et définition du capital social (parts, obligations communautaires)	<p>Accompagnateur en RC et EÉS</p> <p>Expert ES (investissement)</p>
Montage du dossier	<p>Démontrer la pertinence du projet d'acquisition</p> <p>Démontrer les capacités de gestion de l'équipe repreneuse (organisationnelle et opérationnelle)</p> <p>Démontrer les visées à court, moyen, long terme (continuité, développement, réorientation, etc.)</p>	<p>Accompagnateur en RC et EÉS</p> <p>Expert ES (investissement)</p>
Constitution (OBNL ou coop)	Demande statuts (coop)/Lettres patentes (OBNL/OSBL)	Repreneurs collectifs

<sup>13</sup> Volet C du Programme de soutien à la reprise collective (PSRC), administré par le CTEQ

<sup>14</sup> Volet D du PSRC - CTEQ

	Préparation et tenue de la première assemblée de constitution	Accompagnateur en RC et EÉS Avocat/notaire
--	---------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------

ACCORD/TRANSFERT		
ACTION	QUOI ?	QUI ?
Lettre d'intention d'achat	Décision d'émettre une lettre d'intention Préparation des négociations	Accompagnateur en RC et EÉS Avocat/notaire
Négociations contrat d'acquisition <sup>15</sup>	Rédaction du contrat d'achat Rédaction d'une convention d'actionnaire	Accompagnateur en RC et EÉS Avocat/CRHA/Notaire/CPA
Financement (négociation/offre de prêts)	Confirmer les conditions de déboursés pour le montage financier final	Accompagnateur en RC et EÉS Expert en investissement des ES Bailleurs de fonds privés et de l'ES
Vérification diligente <sup>16</sup>	Vérification détaillée des affaires de l'entreprise : résultats financiers, fiscalité, trésorerie, fonds de roulement, actif/passif, inventaire, dettes à court et long terme, créanciers, carnet de commande, structure et organisation interne, marché, etc.	Accompagnateur en RC et EÉS Avocat/CRHA/Notaire/CPA

<sup>15</sup> Volet F du Programme de soutien à la reprise collective (PSRC), administré par le CTEQ

<sup>16</sup> Volet E du PSRC - CTEQ

TRANSITION ET MANAGEMENT DE LA REPRISE		
ACTION	QUOI ?	QUI ?
Déploiement du plan d'affaires et du plan de relève	Mise en place du plan de commercialisation, opérationnel et financier, et intégration de la nouvelle équipe de direction à l'entreprise, présentation au milieu  Mise en place du transfert de gestion et du pouvoir	Accompagnateur en EÉS
Politiques de gestion internes (adaptation/révision)	Prise en main de la structure de gouvernance et des nouvelles méthodes de gestion collective  Mise en place du nouveau leadership et des changements organisationnels et stratégiques (si besoin)	Accompagnateur en EÉS
Suivi financier et performance globale	Suivi des prévisions financières  Tableau de bord de gestion	Accompagnateur en EÉS
Formations	Mise en place d'un plan de formation pour le développement de compétences techniques : gestion, opération, commercialisation  Mise en place d'un plan de formation en économie sociale : gouvernance (AG, CA, CE, etc.), principes, particularités (coop/OBNL), lois et règlements, obligations statutaires, etc.	Accompagnateur en EÉS



## Évaluer le potentiel de reprise collective de l'entreprise

Dans la plupart des cas de reprise, l'évaluation de l'entreprise en vente repose presque uniquement sur des éléments d'ordre comptable et financier : qualité des actifs, développement du marché, performance financière, etc. Pourtant, la présence de dimensions sociales et collectives telles qu'une gouvernance intégrant des parties prenantes dans la prise de décisions ou des préoccupations sociales incluses dans la mission ou les orientations de l'entreprise en vente pourrait faciliter le travail des repreneurs collectifs, par exemple lors de leur recherche de financement, mais surtout pendant l'étape de transition et de management de l'entreprise rachetée.

Quel sera le travail à accomplir dans la « transformation » d'une société par actions (SPA), par exemple, vers une EÉS ? Si l'entreprise en vente affiche des affinités avec certains principes, valeurs ou modes de fonctionnement de l'économie sociale, la transition sera plus aisée pour l'équipe repreneuriale. L'accompagnateur sera donc attentif à amener l'équipe de repreneurs collectifs à se poser des questions servant à évaluer le potentiel de reprise en lien avec les principes et les attendus de l'économie sociale. Le guide *Évaluer le potentiel de reprise collective de l'entreprise* propose à l'accompagnateur une démarche pour faciliter cette réflexion.

## La planification de la gouvernance

La mise en pratique des principes de l'économie sociale, tels qu'inscrits dans la Loi sur l'économie sociale, mérite une attention particulière de la part de l'accompagnateur lors d'un cas de RC, spécialement lorsqu'il s'agit de construire les bases de la gouvernance (ou l'adapter si besoin) de l'EÉS. En effet, selon le type de RC (acquisition réalisée par une nouvelle EÉS créée pour reprendre ou par une EÉS existante), la démarche soulèvera des enjeux liés à la gouvernance comme la constitution de son membrariat et/ou l'intégration des parties prenantes (si désiré) de l'entreprise rachetée.

Si la reprise collective est réalisée par une EÉS existante, des enjeux concernant la gouvernance sont à considérer selon qu'il s'agit d'un rachat partiel ou complet de l'entreprise à acquérir et du type de reprise (fusion, continuation ou création d'une

filiale). Le travail de l'accompagnateur amènera les repreneurs collectifs à s'interroger sur les répercussions des choix possibles et à planifier, le cas échéant, l'intégration des parties prenantes de l'entreprise nouvellement acquise.

Dans le cas où le processus de RC passe par la création d'une nouvelle entité, le repreneur collectif devra réfléchir à la forme juridique qui s'adaptera le mieux au projet. En effet, ce choix aura une incidence sur les possibilités de développement, d'accès au financement, de mobilisation de parties prenantes et d'adhésion de nouveaux membres, pour ne nommer que les principales. Qui seront les membres? Quelles catégories? Quelle sera leur participation dans la prise de décisions, mais aussi leur contribution dans les opérations et le chiffre d'affaires de l'EÉS? Bref, encore ici, l'expertise de l'accompagnateur s'avère primordiale et, comme on l'a déjà mentionné, il ne faut pas hésiter à faire appel à des ressources dédiées.

L'accompagnateur aidera aussi les repreneurs collectifs à s'évaluer afin de faire ressortir leurs forces, planifier leurs besoins (en services-conseils et en développement de compétences, par exemple) et créer le comité provisoire qui sera responsable des démarches de RC. Nous abordons ces enjeux dans le guide *Planifier la gouvernance*.

## Le financement de la RC

Pour n'importe quel projet de financement d'entreprise, le rôle d'accompagnateur est déterminant pour un bailleur de fonds, il en va de même pour un projet de reprise en mode collectif. Puisque l'accompagnateur sera l'interface entre les repreneurs collectifs et les conseillers financiers, on attend de sa part non seulement une compréhension fine des enjeux locaux, sectoriels, de l'économie sociale et du projet de RC, mais aussi une bonne capacité à développer des liens de confiance avec l'équipe repreneuriale et les acteurs du milieu. C'est la ressource d'accompagnement qui aura la responsabilité, entre autres de :

- faire la liste des programmes et sources de financement pouvant s'appliquer au projet de RC,
- faire appel à des ressources professionnelles pour toute évaluation (JVM, prix de vente, etc.) et étude requise,
- accompagner les repreneurs collectifs dans leurs négociations avec le cédant,

- valider (ou soumettre pour validation aux ressources adéquates) les hypothèses et orientations du projet,
- conseiller (ou référer à un expert) sur le meilleur mode d'acquisition pour la reprise,
- présenter aux bailleurs de fonds la documentation requise,
- faire des liens entre les différents partenaires financiers et les réunit au besoin avec le repreneur collectif pour clarifier et harmoniser les paramètres de financement,
- s'assurer que le plan d'affaires réponde aux critères d'évaluation des bailleurs de fonds dits classiques et de l'économie sociale et que le montage financier final soit bien ficelé,
- soutenir les repreneurs lors du déboursement des fonds, une fois le projet financé.

Le guide *Le financement d'un projet de reprise collective d'entreprise* collective fournit à l'accompagnateur d'un projet de reprise collective des éléments clés d'une démarche de financement et du travail à réaliser pour assurer le meilleur soutien qui soit aux repreneurs collectifs.

## Rappel du cadre de référence de l'économie sociale

Dans cette section, nous résumons les principaux éléments du [Cadre de référence de l'économie sociale](#), mais avant, il est important de présenter d'abord la [Loi sur l'économie sociale](#) adoptée par l'Assemblée nationale du Québec le 10 octobre 2013 et qui définit l'économie sociale (art. 3) comme suit :

---

*On entend par « économie sociale », l'ensemble des activités économiques à finalité sociale réalisées dans le cadre des entreprises dont les activités consistent notamment en la vente ou l'échange de biens ou de services et qui sont exploitées conformément aux principes suivants :*

*1° l'entreprise a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité ;*

*2° l'entreprise n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics au sens de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1) ;*

*3° les règles applicables à l'entreprise prévoient une gouvernance démocratique par les membres ;*

*4° l'entreprise aspire à une viabilité économique ;*

*5° les règles applicables à l'entreprise interdisent la distribution des surplus générés par ses activités ou prévoient une distribution de ceux-ci aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise ;*

*6° les règles applicables à la personne morale qui exploite l'entreprise prévoient qu'en cas de dissolution, le reliquat de ses biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs semblables.*

*Pour l'application du premier alinéa, la finalité sociale est celle qui n'est pas centrée sur le profit pécuniaire, mais sur le service aux membres ou à la collectivité et elle s'apprécie notamment en fonction de la contribution de l'entreprise à l'amélioration du bien-être de ses membres ou de la collectivité et à la création d'emplois durables et de qualité.*

*Est une entreprise d'économie sociale, une entreprise dont les activités consistent notamment en la vente ou l'échange de biens ou de services et qui est exploitée, conformément aux principes énoncés au premier alinéa, par une coopérative, une mutuelle ou une association dotée de la personnalité juridique.*

---

La Loi établit, entre autres, le rôle du gouvernement dans la promotion de l'économie sociale comme levier de développement socioéconomique, l'élaboration d'outils d'intervention pour soutenir son épanouissement et l'accès aux mesures et aux programmes favorisant sa croissance. Elle prévoit aussi l'obligation du gouvernement de réviser, tous les cinq ans, le [plan d'action en économie sociale](#), dont la dernière version couvre la période 2020-2025.

C'est au [ministère de l'Économie et de l'Innovation](#), responsable de l'application de la Loi, qui correspond le rôle d'élaborer et de proposer des politiques favorisant le développement de l'ÉS, ainsi que de coordonner, d'accompagner et d'appuyer le gouvernement dans la mise en place de programmes et de mesures dédiées à l'ÉS. Entre autres, le ministre a l'obligation de faire un rapport sur l'application de la Loi tous les 10 ans, et cela à compter du 10 octobre 2020.

Finalement, la Loi désigne le [Chantier de l'économie sociale](#) et le [Conseil québécois de la coopération et de la mutualité](#) comme les interlocuteurs privilégiés du gouvernement et met en place la Table des partenaires en économie sociale qui a comme mission de conseiller le ministère.

Présentons maintenant les principaux éléments du [Cadre de référence de l'économie sociale](#). Basé sur la [Loi sur l'économie sociale](#) et élaboré par le [Chantier de l'économie sociale](#), il vise à outiller les acteurs du milieu pour leur permettre de mieux déterminer l'appartenance d'une organisation à l'économie sociale.

***Mise en garde***

*Ce cadre est proposé comme outil pour clarifier l'appartenance d'une organisation à l'économie sociale. Il ne devrait pas être utilisé à caractère normatif (label ou accréditation, entre autres) ni pour l'élaboration de critères d'admissibilité au financement ou à d'autres outils d'accompagnement dédiés aux entreprises d'économie sociale.*

En plus de la définition contenue dans la Loi, ce [Cadre de référence de l'économie sociale](#) inclut celle conçue en 1996 lors du Sommet sur l'économie et l'emploi. Le but est de permettre de mieux comprendre les pratiques toujours en cours dans certaines organisations. Deux éléments s'ajoutent ainsi à la définition stipulée dans la Loi, soit :

- la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus et revenus ;
- les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective<sup>17</sup>.

Le [Cadre de référence de l'économie sociale](#) fournit, entre autres, la définition, les principes et l'aspect juridique régulant le secteur.

La section définition précise le caractère de « finalité sociale » des activités économiques qui doit être compris comme « contribution (...) à l'amélioration du bien-être de ses membres ou de la collectivité », ainsi que par « création d'emplois durables et de qualité », entre autres.

Pour ce qui est de la section principes, elle réfère aux six principes décrits dans la [Loi sur l'économie sociale](#) (art. 3) concernant le but, le contrôle décisionnel, les règles de gouvernance, la viabilité économique, la distribution des surplus et les règles à suivre en cas de dissolution.

Finalement, la section juridique explique les formes juridiques reconnues comme étant de l'économie sociale (coopérative, mutuelle et association dotée de la personnalité juridique).

Le [Cadre de référence de l'économie sociale](#) explique aussi le modèle du secteur où la logique sociale prime sur la logique économique. En effet, le modèle logique propre à l'économie sociale repose sur le principe de la « finalité sociale » décrit plus haut.

Le Cadre de référence présente aussi le processus de qualification de l'économie sociale (ch. 7) qui exclut les organisations ne faisant pas partie du secteur dont les organisations appartenant à l'administration publique, les regroupements professionnels et patronaux, les syndicats, les partis politiques et les organismes religieux, entre autres.

---

<sup>17</sup> Chantier de l'économie sociale. Cadre de référence de l'économie sociale; page 4.

À ce premier découpage (ch. 8), on applique les principes et les règles de fonctionnement propres au secteur, tels que définis par la [Loi sur l'économie sociale](#), soit :

- Réponse aux besoins des membres et de la collectivité
- Autonomie et indépendance
- Gouvernance démocratique
- Aspiration à la vitalité économique
- Distribution limitée ou interdite des excédents
- Distribution limitée ou interdite du reliquat en cas de dissolution

En plus de la justification de chacun de ces critères, le lecteur trouvera quelques indicateurs permettant d'évaluer l'appartenance de l'organisation à l'économie sociale au chapitre 8 du [Cadre de référence de l'économie sociale](#),

Finalement, la situation particulière des filiales appartenant à des organisations d'économie sociale est traitée au chapitre 10 du Cadre de référence.

Le cadre conceptuel que l'on vient de résumer repose lui-même sur le [Cadre conceptuel pour définir la population statistique de l'économie sociale au Québec](#)<sup>18</sup> réalisé par la Chaire de recherche du Canada en économie sociale et le [Centre de recherche sur les innovations sociales](#).

---

<sup>18</sup> Marie J. Bouchard, Paulo Cruz Filho, Martin St-Denis, Sous la direction de Marie J. Bouchard, Cadre conceptuel pour définir la population statistique de l'économie sociale au Québec, Copublication Chaire de recherche du Canada en économie sociale et Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Collection Recherche - no R-2011-02, Décembre 2011, 118p.  
[https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES\\_ET1110.pdf](https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET1110.pdf)

## LEXIQUE

**Achalandage** : ensemble de clients procurés par l'emplacement d'un commerce. Dans le calcul de la juste valeur marchande d'une entreprise (JVM), l'achalandage réfère à la valeur estimée en tenant compte de la notoriété de l'entreprise, la reconnaissance de sa marque de commerce, le positionnement et l'accès géographique, entre autres variables.

**Acquisition d'actifs** : il s'agit de l'achat de biens appartenant à une entreprise. Il y a deux catégories d'actifs : les actifs corporels (machinerie, équipement, véhicules, terrain, bâtiments, stocks, etc.) et les actifs incorporels (brevets, fonds commercial, droits au bail, comptes à recevoir, etc.).

**Acquisition d'actions** : il s'agit de l'achat des titres de participation dans la propriété d'une entreprise. Il existe plusieurs catégories d'actions : ordinaires et privilégiées, entre autres. Les actions ordinaires offrent au détenteur un droit de vote et un droit aux dividendes. On peut acquérir la totalité des actions ou seulement une partie.

**Actifs immobiliers** : ce sont les biens appartenant à une entreprise que l'on retrouve dans le bilan. Il s'agit des actifs dits corporels tels la machinerie, l'équipement, les véhicules, le terrain, le bâtiment, les stocks, etc.

**Actifs mobiliers** : ce sont les biens financiers appartenant à une entreprise que l'on retrouve dans le bilan. Il s'agit des actifs dits incorporels tels les brevets, le fonds commercial, les droits au bail, les comptes à recevoir, etc.

**Actifs tangibles** : ce sont les biens appartenant à une entreprise que l'on retrouve dans le bilan. Il s'agit des actifs dits corporels tels la machinerie, l'équipement, les véhicules, le terrain, le bâtiment, les stocks, etc.

**Améliorations locatives** : il s'agit de rénovations ou d'adaptations d'un espace ou bureau commercial réalisés dans le but d'améliorer le fonctionnement d'une entreprise. Les couts des améliorations locatives sont étalés sur la durée du bail.

**Balance de vente** : appelé aussi « balance de prix de vente », c'est le solde entre le prix de vente d'une entreprise et le montant dont dispose l'acheteur pour faire l'acquisition. Lors des négociations, le vendeur accepte d'offrir un crédit à l'acheteur en échelonnant sur quelques années le paiement du solde, afin de faciliter la vente.



**Cap finance** : regroupement d'institutions financières axé sur l'économie sociale et la finance solidaire. Créée en 2009, leur mission est de « promouvoir et développer la finance solidaire et le capital de développement<sup>19</sup> », entre autres.

**Clause de non-concurrence** : dans le cas d'une reprise d'entreprise, contrat dans lequel le vendeur s'engage à ne pas exploiter ou démarrer une entreprise concurrente, personnellement ou par personne interposée, et ce dans un territoire donné.

**Comité provisoire** : le groupe de repreneurs formalise sa démarche par la création de ce comité. Le rôle du comité est d'entamer le processus de reprise, réaliser les études requises et constituer légalement une entreprise d'économie sociale, entre autres.

**Comité de transfert** : il regroupe les membres du comité provisoire, le vendeur (cédant) et la ou les ressources d'accompagnement. C'est le lieu de discussion et de partage d'information pour concrétiser le projet d'acquisition.

**Conditions préalables** : liste de documents ou d'éléments d'information exigée dans l'accord de financement par les partenaires financiers pour faire le déboursement (avis juridiques, preuves et pièces justificatives des coûts, autorisations, lettres de confirmation autres financements, etc.).

**Dettes** : correspond aux apports en financement consenti par les institutions financières. À différence du financement en quasi-équité, les dettes ont des échéances et des conditions de remboursement fixes et strictes, avec une garantie de prêt sur les actifs de l'emprunteur.

**Écart d'acquisition** : aussi appelé « goodwill » dans les Normes internationales d'information financière (IFRS), il s'agit de la différence entre la valeur réelle de l'entreprise et son prix d'achat (généralement, le prix excède la juste valeur).

**Équité** : « désigne les capitaux propres de l'entreprise, soit le total des actifs possédés par l'entreprise moins ses dettes »<sup>20</sup>.

**Entité repreneuse** : dans le cas d'une reprise collective, désigne l'entreprise d'économie sociale qui acquière l'entreprise en vente.

---

<sup>19</sup>CAP Finance. Site Internet : <https://capfinance.ca/>

<sup>20</sup> Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, 2<sup>e</sup> édition. (2017). CAP Finance et Réseau d'investissement sociale du Québec, p. 101

**Étude de faisabilité** : dans le cas d'une reprise collective, désigne l'évaluation de la viabilité financière, technique et opérationnelle d'un projet d'acquisition d'entreprise.

**Financement participatif ou par la communauté** : le financement participatif en capital est un processus par lequel une entreprise « réunit des fonds par l'émission de titres de créances (comme des obligations) ou de titres qui donnent droit à une participation aux profits éventuels (comme des actions)<sup>21</sup> ». Dans le cas d'une reprise collective, il s'agira soit des obligations communautaires (OBNL) ou parts privilégiées (coopérative).

**Fonds de roulement** : détermine la liquidité à court terme de l'entreprise et sa capacité à payer ses créances. Il correspond à l'encaisse et aux actifs à court terme. On l'obtient en soustrayant les passifs à court terme des actifs à court terme.

**Gain en capital** : désigne les profits réalisés à la suite d'une vente (actifs, actions, etc.). On l'obtient en soustrayant les dépenses engagées pour vendre le bien au prix de la vente.

**Juste valeur marchande des actifs (JVM)** : « prix le plus élevé qui pourrait être obtenu sur un marché libre où le vendeur et l'acheteur seraient consentants, bien informés et indépendants l'un de l'autre<sup>22</sup> »

**Lien d'usage** : en économie sociale, il détermine le degré des opérations de l'EÉS avec ses membres : pourcentage des revenus provenant des activités économiques réalisées par les membres, ou pourcentage « d'utilisation » de services ou de biens offerts par l'EÉS par les membres.

**Meneurs d'enjeux** : acteurs stratégiques participant à la prise de décisions et à la détermination des orientations de l'EÉS. Ils peuvent être externes ou internes (CA, membres, bailleurs de fonds, etc.).

**Montage financier préliminaire** : première ébauche d'un processus d'évaluation des coûts d'un projet et de recherche des sources de financement potentielles. Il permet d'obtenir un aperçu de la faisabilité du projet. Généralement, il est modifié au fur et à

---

<sup>21</sup> Autorité des marchés financiers. Financement participatif en capital. Source : <https://lautorite.qc.ca/professionnels/valeurs-mobilières-et-dérivés/financement-participatif-en-capital> (consulté le 13 juin 2022).

<sup>22</sup> Revenu Québec. Juste Valeur Marchandé (JVM). Source : <https://www.revenuquebec.ca/fr/definitions/juste-valeur-marchande/#:-:text=Prix%20le%20plus%20%C3%A9lev%C3%A9%20qui,%20un%20de%20l'autre.> (Consulté le 13 juin 2022).

mesure que les paramètres financiers se précisent pour faire place au montage financier final.

**Moratoire sur les versements de capital** : lors d'un prêt, l'emprunteur rembourse un montant mensuel dont une partie correspond au capital et l'autre aux intérêts. Il s'agit d'un congé de remboursement de la partie correspondant au capital, et cela pour une période déterminée par l'institution financière ou autre bailleur de fonds.

**Obligations communautaires** : ce sont des titres de créance non garantis ayant une valeur nominale, une échéance et une rémunération (taux d'intérêt). Elles sont accessibles à tous et sont émises par des OBNL. Elles font partie du financement participatif<sup>23</sup>.

**Offre de prêts** : document synthétisant la liste des bailleurs de fonds retenus pour une demande de financement, avec les conditions des déboursés pour le montage financier final d'un projet de financement, dans ce cas-ci d'une reprise collective.

**Parties prenantes** : désigne tous les acteurs internes et externes de l'entreprise (employés, clients, fournisseurs, etc.) pouvant être affectés de façon positive ou négative par les activités de l'entreprise.

**Parts privilégiées** : ce sont des parts de qualification propres aux coopératives. Le montant, les privilèges, les droits, le taux d'intérêt, les restrictions, ainsi que les conditions de son rachat, de son remboursement ou de son transfert sont déterminés par le conseil d'administration de la coopérative qui les émet. Elles peuvent être émises en séries d'une même catégorie, mais ne donnent pas au titulaire le droit d'être convoqué, ni d'assister ou voter lors une assemblée générale, entre autres (articles 46 à 49, Loi sur les coopératives).

**Plan de capitalisation** : stratégie mise en place par l'entreprise, afin d'augmenter leur patrimoine financier (actif net dans le cas des OBNL, avoir des membres et de la coopérative dans le cas d'une coop). Ces stratégies peuvent être l'émission de parts ou la réduction du paiement de ristournes, dans le cas d'une coop ; l'obtention de dons, dans le cas d'un OBNL et/ou la croissance des excédents (OBNL et Coop).

---

<sup>23</sup> Adapté du site du TIESS. À propos des obligations communautaires. Source : <https://tiess.ca/obligations-communautaires-info/> (consulté le 13 juin 2022).

**Plan de relève** : détermine le plan de développement des compétences de l'équipe de repreneurs collectifs.

**Plan de transfert** : il définit les modalités, l'échéancier et les rôles du cédant et du repreneur collectif pendant la phase de transition : transfert de la propriété, de la gestion, du pouvoir et des savoirs. Il détermine aussi le retrait graduel du cédant.

**Plan de valorisation** : commandé par le cédant, il vise à augmenter et à optimiser la valeur de l'entreprise à vendre. Le plan identifie les éléments valorisants de l'entreprise tels : employés, clients, fournisseurs, positionnement, avantages concurrentiels, etc.

**Prêt conventionnel** : en économie sociale, cela réfère aux prêts offerts par les institutions financières dites « traditionnelles ». Ces prêts ont des échéances et des conditions de remboursement fixes et strictes, avec une garantie de prêt sur les actifs de l'emprunteur.

**Prêt pont** : sert à couvrir des besoins provisoires, généralement de liquidités de l'entreprise, en attendant une entrée de fonds. Aussi appelé « prêt relais » ou « pont de financement ».

**Quasi-équité** : « désigne les éléments de passif qui ont les caractéristiques suivantes : leur remboursement est souvent flexible (partie fixe, partie variable), leur rendement peut dépendre des résultats, leur échéance est habituellement à long terme et implique souvent un moratoire sur le versement du capital ; enfin, ils ne sont généralement pas garantis ou le sont avec une garantie subordonnée »<sup>24</sup>. Ex. financement provenant des partenaires de CAP Finance, les obligations communautaires et les parts privilégiées.

**RIC (Régime d'investissement coopératif)** : créé en 1985 pour favoriser la capitalisation des coopératives. Le RIC accorde un avantage fiscal aux acquéreurs des titres émis (parts privilégiées) par une coopérative titulaire d'un certificat délivré par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MÉI).

**RÉER autogéré** : ou RÉER Coop, est un régime d'épargne retraite adapté aux coopératives.

**Vérification diligente** : vérification détaillée des affaires de l'entreprise en vente : résultats financiers, fiscalité, trésorerie, fonds de roulement, actif/passif, inventaire,

---

<sup>24</sup> Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, p. 101

dettes à court et long terme, créanciers, carnet de commandes, structure et organisation interne, marché, etc.