

PLANIFIER LA GOUVERNANCE

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 *Planifier la gouvernance* 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^e Avenue

Montréal (Québec) H1X 1S9

Courriel : cerse@crosemont.qc.ca

Site Web : 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

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 *Planifier la gouvernance* 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 la gouvernance à mettre en place lors d'une reprise collective. Sont abordés dans ce guide le rôle de l'accompagnateur, l'évaluation de l'équipe repreneuse, la création d'un comité provisoire, le membrariat et le CA, ainsi que les cadres légaux pertinents.

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

LE RÔLE DE L'ACCOMPAGNATEUR	6
ÉVALUER L'ÉQUIPE REPRENEUSE	7
CRÉATION DU COMITÉ PROVISOIRE	10
MEMBRARIAT ET CONSEIL D'ADMINISTRATION	13
CADRES LÉGAUX PERTINENTS	17
PRINCIPAUX ÉLÉMENTS À RETENIR	25
LEXIQUE	26

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : ÉVALUER L'ÉQUIPE RC ET LES RESSOURCES QU'ELLE MOBILISE	8
TABLEAU 2 : ENJEUX DE LA GOUVERNANCE LORS DE LA RC	12
TABLEAU 3 : ENJEUX DE L'ÉCONOMIE SOCIALE LORS DE LA RC	14
TABLEAU 4 : COMPARATIF - LOIS APPLICABLES	18
TABLEAU 5 : COMPARATIF - PARTICIPATION À LA PROPRIÉTÉ	19
TABLEAU 6 : COMPARATIF - PARTICIPATION AU POUVOIR	20
TABLEAU 7 : COMPARATIF - PARTICIPATION AUX RÉSULTATS	22
TABLEAU 8 : COMPARATIF - PARTICIPATION AUX OPÉRATIONS	23
TABLEAU 9 : COMPARATIF - LIQUIDATION	24

Le rôle de l'accompagnateur

Pour rappel, la Loi sur l'économie sociale établit l'appartenance d'une organisation à l'économie sociale au respect de celle-ci des principes reconnus par le milieu. En termes de gouvernance, cela se traduit par la rédaction et l'application de règles internes assurant un partage équitable du pouvoir décisionnel entre les membres¹. En économie sociale, il importe que ces règles et leur mise en place soient l'aboutissement d'une négociation impliquant l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. « Plus spécifiquement, la gouvernance démocratique est basée sur l'exercice du droit de vote, indépendamment des apports et des contributions financières (...)»².

Dans le cas d'une reprise collective (RC), la mise en pratique du principe de gouvernance démocratique est un aspect fondamental de la structure de l'entreprise d'économie sociale et mérite une attention particulière. En effet, comme nous l'avons souligné dans le guide *Processus de reprise collective*, le processus de RC est plus complexe que celui d'une reprise traditionnelle. Les repreneurs collectifs doivent faire des démarches pour acheter l'entreprise convoitée et pour organiser sa gouvernance : de la nouvelle entité, dans le cas de la création d'une entreprise d'économie sociale pour la reprise, ou de l'intégration des nouvelles parties prenantes, si l'achat est réalisé par une entreprise d'économie sociale (EÉS) existante. Sans égard au type de reprise, le repreneur collectif³ fera face à des enjeux de gouvernance propres à la RC et à la forme juridique choisie pour le faire : coopérative de travailleurs, de consommateurs, de producteurs, de solidarité ou de travailleurs actionnaire ou organisation à but non lucratif (OBNL/OSBL).

Pour bien soutenir leur démarche, l'accompagnateur se doit de connaître non seulement les particularités des EÉS (lois, cadre de référence, finalité, principes, entre autres), mais aussi celles du transfert d'entreprise. Il doit mettre en place une approche d'animation et d'encadrement favorisant le partage du projet avec le plus grand nombre de personnes⁴. De plus, il devra s'assurer de fournir les informations pertinentes selon

¹ Art. 3, 3^e principe. Loi sur l'économie sociale

² Chantier de l'économie sociale. Cadre de référence de l'économie sociale, p. 21

³ Tout au long du processus de reprise collective, les démarches seront réalisées soit par un comité provisoire, un comité de cession ou par la coop ou l'OBNL, une fois l'entreprise constituée. Nous utiliserons « repreneur collectif » ou « équipe repreneuse » indistinctement de l'étape du processus de reprise dont il est question.

⁴ CDRQ. La reprise collective - Pré coopérative - Encadrement du comité provisoire. Mai 2022.

le degré d'avancement du projet, d'orienter les repreneurs collectifs dans leur réflexion et leur fournir des outils ou les référer vers d'autres ressources spécialisées, le cas échéant. Il deviendra en quelque sorte le guide de la démarche.

Si la RC nécessite la création d'une nouvelle entité, le choix de la forme juridique aura une incidence sur les possibilités de développement, d'accès au financement, de mobilisation de parties prenantes, d'adhésion de nouveaux membres, etc. Dans le cas d'une reprise réalisée par une EÉS existante, d'autres enjeux concernant la gouvernance sont à considérer selon qu'il s'agisse d'un rachat partiel ou complet de l'entreprise à acquérir et du type de reprise (fusion, continuation ou création d'une filiale). Conformément à la situation, la ressource d'accompagnement amènera les repreneurs collectifs à s'interroger sur les répercussions des choix possibles.

Évaluer l'équipe repreneuse

Dans le cas où la création d'une entreprise d'économie sociale (EÉS) soit nécessaire pour la reprise, une des premières actions à poser par l'accompagnateur est l'évaluation de l'équipe repreneuse. Le but étant de connaître les forces et faiblesses de chaque membre, de faire ressortir leur complémentarité et, finalement, de planifier l'accompagnement, les outils et/ou la formation dont on aura besoin lors du processus de reprise collective et de la prise en charge du management de l'entreprise acquise. Éventuellement, cette équipe repreneuse se formalisera pour devenir un comité provisoire dont nous expliquerons le rôle et le mandat dans la section suivante. Quand la reprise se fait par une EÉS existante, le pilotage se fera par l'équipe de direction ou un comité interne ad hoc.

Comme pour tout démarrage d'entreprise, on s'attend à trouver parmi les membres d'une équipe de repreneurs collectifs, des personnes connaissant le secteur d'activité de l'entreprise à acquérir (tendance du marché, concurrents, clientèle, etc.), le milieu et les principes de l'économie sociale, ainsi que les sources potentielles de financement. Des compétences managériales et entrepreneuriales sont aussi requises. Le travail de la ressource d'accompagnement sera d'aider les repreneurs collectifs à prendre

conscience de leurs forces et faiblesses et à les soutenir dans le développement des compétences nécessaires à la réussite d'un projet de reprise collective.

Le tableau suivant propose une liste de vérification des principales compétences requises, ainsi que de la composition souhaitée d'une équipe de repreneurs collectifs. La colonne « présence ressource externe » réfère à d'autres conseillers ou experts en soutien au repreneur collectif en sus de l'accompagnateur mandaté. Si la présence de ces ressources externes est le fait de la mobilisation de l'équipe repreneuse, cela donne un bon indicateur de la capacité des membres à s'autoévaluer et à s'entourer. Il s'agit d'un élément qui pourrait s'avérer déterminant lors de l'analyse du projet par les bailleurs de fonds potentiels, comme nous le soulignons dans le guide *Le financement d'un projet de reprise collective d'entreprise*.

Tableau 1 : Évaluer l'équipe RC et les ressources qu'elle mobilise

	Présent dans l'équipe Oui / non	Présence ressource externe ⁵ Oui/ Non
COMPÉTENCES MANAGÉRIALES		
Capacité à communiquer clairement et régulièrement sur les objectifs et les moyens mis en place		
Capacité à mobiliser la communauté, les élus, les bailleurs de fonds, etc.		
Capacité à planifier la reprise et à se donner des objectifs réalistes		
Capacité à organiser le travail : partage de tâches, prise de décisions, niveau de responsabilités des membres (et avec le cédant)		
Capacité à collaborer et à travailler en équipe (et avec cédant)		
Capacité à continuer la gestion de l'entreprise à vendre : pilotage transfert, suivi des opérations, développement		

⁵ Entendu ici par présence d'un expert ou d'une ressource externe (autre que la ressource d'accompagnement) qui appuie le repreneur collectif dans cet aspect du projet de reprise.

Capacité à évaluer les besoins, à planifier le développement des compétences ou à chercher de l'aide externe		
Capacité à exploiter l'entreprise à vendre (connaissances et expérience techniques en marketing, GRH, comptabilité, production, etc.)		
COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES ET DE LEADERSHIP		
Capacité à fédérer le groupe autour d'une vision et d'un projet commun		
Capacité à développer des relations avec d'autres partenaires		
Capacité à convaincre et les investisseurs et les parties prenantes (persuasion, communication, négociation, confiance)		
Capacité à gérer son stress et son temps		
COMPOSITION L'ÉQUIPE REPREENUSE		
Diversité au sein de l'équipe (formation, expérience, réseaux)		
Degré d'alignement (compréhension et adhésion) des membres sur la vision et les valeurs portées par le projet de reprise		
Capacité à prendre de décisions en collectif et à être efficace dans le partage des tâches et des responsabilités		
Motivation suffisante et participation active à la création (de la nouvelle entité, s'il y a lieu) et au développement de l'organisation		
Capacité à injecter des fonds propres et à faire de compromis financiers		
Capacité financière personnelle (bon dossier de crédit, épargne, emploi, antécédents financiers)		
Connaissance du secteur d'activité de l'entreprise à vendre et du marché		
Adhésion aux principes de l'économie sociale et capacité à les intégrer au projet de reprise collective		
Connaissance des outils de financement dédiés aux EÉS		

Connaissance des structures d'accompagnement dédiées aux EÉS		
Connaissance du fonctionnement et du cadre légal des EÉS (coop ou OBNL)		
Connaissance et relations avec les acteurs de l'écosystème de l'ÉS		
Connaissance des aspects légaux et fiscaux liés à une reprise collective		

Création du comité provisoire

La particularité des entreprises d'économie sociale est la recherche d'équilibre entre leur double mission : économique et sociale. Lors de la création d'une nouvelle entité pour le rachat d'une entreprise, l'équipe repreneuse a une autre double tâche à accomplir. D'une part, elle doit bâtir l'aspect associatif (constitution juridique) de la nouvelle EÉS et d'autre part, elle doit procéder à l'acquisition de l'entreprise visée (vous trouverez dans le guide *Processus de reprise collective*, un aperçu du processus générique de la RC).

Afin de piloter ce travail, l'équipe repreneuse devra d'abord formaliser sa démarche par la création d'un comité provisoire. Cette étape est incontournable, car elle permettra aux repreneurs collectifs d'avoir accès aux informations financières de l'entreprise en vente, ainsi qu'aux ressources de soutien dédiées à la reprise collective, entre autres. À ce stade, l'accompagnateur fournira des modèles de déclaration d'intention et d'engagement pré constitutif et d'engagement de confidentialité aux repreneurs collectifs pour mieux les préparer (vous trouverez le détail du processus et du rôle à jouer de chacune des parties dans le guide *Processus de reprise collective*). D'entrée de jeux, il devra sensibiliser le comité provisoire « à la quantité de travail, aux enjeux de la reprise collective et aux défis à surmonter⁶ ».

La composition du comité provisoire est essentielle. En effet, les membres du comité provisoire seront mandatés pour évaluer, planifier et réaliser le projet d'acquisition,

⁶ CDRQ. La reprise collective - Pré coopérative - Encadrement du comité provisoire. Mai 2022.

ainsi que pour entamer les démarches visant la création de l'EÉS qui deviendra la « propriétaire » de l'entreprise cédée. Comme nous l'avons vu, des connaissances variées sont alors nécessaires (du secteur d'activité de l'entreprise à acquérir, de l'économie sociale, des sources de financement, entre autres). Le travail de la ressource d'accompagnement est de soutenir le comité provisoire en vue d'assurer leur réussite par le partage de ses ressources (connaissances et réseaux) et de ses outils. La plupart du temps, l'accompagnateur sera mandaté pour représenter le comité provisoire dans leurs démarches d'accès aux informations de l'entreprise à vendre, principalement au début du processus.

Le rôle des membres du comité provisoire est d'agir au nom de la future organisation (coop ou OBNL/OSBL) comme ses représentants et cela jusqu'à la constitution légale de la nouvelle entité créée pour la reprise. Ils seront les responsables de toute prise de décision, démarche, signature ou engagement visant autant la création de l'EÉS que le rachat de l'entreprise cédée. La compréhension du rôle des membres du comité s'avère alors essentielle autant pour ceux qui en feront partie que pour les autres parties prenantes de la future EÉS. De plus, une fois l'obtention des statuts ou des lettres patentes de la nouvelle entité, ils formeront, dans la plupart du temps, le nouveau conseil d'administration (CA).

Dans la liste de tâches à réaliser par les membres du comité provisoire, on peut nommer celles liées à la constitution légale de la nouvelle entité comme le choix de la forme juridique, de la mission (ou les objets), du mode de gouvernance, des règlements de régie interne, de la mise sur pied du membrariat et de l'amorce du processus légal de demande de constitution et de convocation à l'assemblée générale d'organisation (AGO) ou de fondation (AGF) de la nouvelle entité (coopérative ou OBNL/OSBL). La ressource d'accompagnement recommandera la réalisation d'un plan de travail (objectifs, échéancier, responsables, etc.) définissant les grandes étapes de l'idée de projet jusqu'à la tenue de la première assemblée générale⁷.

Afin d'aider le comité provisoire dans leur réflexion, nous proposons à l'accompagnateur quelques questions liées à la reprise collective et aux enjeux de gouvernance qu'elle

⁷ CDRQ. La reprise collective - Pré coopérative - Encadrement du comité provisoire. Mai 2022.

soulève. Le but étant d’orienter les membres du comité provisoire dans le choix de la forme juridique la plus propice au projet, particulièrement en ce qui a trait à la mission et à la future composition de son membrariat, le cas échéant.

Inspiré du 3^e principe de l’ÉS, soit « les règles applicables à l’entreprise prévoient une gouvernance démocratique par les membres⁸ » et du Cadre de référence de l’économie sociale pour sa réalisation, le tableau suivant suggère quelques questions concernant les enjeux de gouvernance propres à une EÉS et à une reprise collective.

Tableau 2 : Enjeux de la gouvernance lors de la RC⁹

CRITÈRES DE L’ÉS	ATTENDUS DE L’ÉS	QUESTIONS LIÉES À LA RC
Nature des personnes participant à la gouvernance	Démontrer la participation effective des membres à la gouvernance	Qui seront les membres? Quelles catégories? Quelle place et quels pouvoirs auront les gestionnaires, les salariés, les clients et les fournisseurs dans la structure de gouvernance de l’entreprise achetée? Et le cédant? Y aura-t-il des membres de la famille de l’ancien propriétaire? Si oui, quels seront leur place, leur pouvoir? Quel pouvoir ou quelle représentativité veut-on donner à la communauté locale?
Vitalité associative	Démontrer le niveau d’engagement des parties prenantes dans ses activités Démontrer la cohérence de la composition de son membrariat et l’énoncé de mission	Comment intégrer les membres aux prises de décisions? À quel moment? Comment montrer l’engagement des membres dans les activités ¹⁰ ? Quel est le lien entre les divers types de membres et la mission?
Présence et fonctionnement des organes administratifs	Démontrer l’existence de dispositifs et de modalités témoignant d’une gouvernance démocratique	Si cohabitation avec cédant, comment organiser la cogestion? Comment passer d’un modèle de prise de décision hiérarchique à un plus participatif, le cas échéant?

⁸ Art. 3 Loi sur l’économie sociale, 3^e principe

⁹ MERINO, M. (2022). Adapté du tableau « Quelques indicateurs du critère Gouvernance démocratique » du Cadre de référence, élaboré par le Chantier de l’économie sociale, p. 22

¹⁰ Dans les cas des coopératives, la Loi des coopératives exige que 50 % des revenus proviennent de ses membres (lien d’usage).

		Quelles seront les instances décisionnelles et consultatives ?
Transparence et conformité	Démontrer l'accès des membres aux informations (transparence) Démontrer que ses actions sont conformes à ses règlements généraux	Quel accès ? À qui ? Quelles informations ? À quelle fréquence ? Par quels canaux de communication ?

Les questions précédentes ne font que mettre la table sur une réflexion beaucoup plus élargie concernant la « viabilité » de la reprise collective, c'est-à-dire le potentiel (autre que financier) de réussite dans l'arrimage des pratiques organisationnelles et opérationnelles de l'entreprise à reprendre avec les visées de l'EÉS (et les principes de l'économie sociale). Cette délibération ne se circonscrit pas uniquement à l'aspect gouvernance, c'est pourquoi nous vous invitons à consulter le guide *Évaluer le potentiel de reprise collective de l'entreprise* pour poursuivre la réflexion.

Membrariat et conseil d'administration

On peut affirmer que la composition du membrariat d'une entreprise d'économie sociale (EÉS) est déterminée essentiellement, mais non uniquement, par les deux principes suivants : la réponse aux besoins des membres et de la collectivité, ainsi que l'aspiration à la viabilité économique.

La réponse aux besoins des membres et de la collectivité définira l'offre de biens ou de services actuelle et future de l'organisation (activité économique) et ses utilisateurs : les membres, la collectivité ou les deux ? L'aspiration à la viabilité économique précisera le degré de la relation des membres (actuels et futurs) avec l'activité économique de l'organisation. Cette « relation » se reflètera particulièrement dans le pourcentage de revenus (réel ou prévu) provenant des achats faits par les membres des biens ou des services offerts par l'EÉS.

Dans le cas de la création d'une EÉS, ces deux éléments détermineront les différentes catégories des membres, ainsi que de la forme juridique. L'accompagnateur aidera les repreneurs collectifs à faire le meilleur choix.

De la même manière que nous l'avons fait dans le tableau 2 *Enjeux de la gouvernance lors de la RC*, le tableau qui suit reprend certains critères et attendus de l'économie sociale en lien avec trois des principes inscrits dans la Loi sur l'économie sociale à savoir : répondre aux besoins de ses membres et de la collectivité, être autonome par rapport à l'État et aspirer à une viabilité économique. Nous reprenons, dans le tableau suivant, les critères présentant des enjeux propres à la composition du membrariat (et potentiellement dans le choix de la forme juridique) et du conseil d'administration. L'accompagnateur pourra guider le comité provisoire (possible futur conseil d'administration) dans sa réflexion.

Tableau 3 : Enjeux de l'économie sociale lors de la RC¹¹

CRITÈRES DE L'ÉS	ATTENDUS DE L'ÉS	QUESTIONS LIÉES À LA RC
RÉPONSE AUX BESOINS DES MEMBRES ET DE LA COLLECTIVITÉ		
Fondements collectifs	Démontrer un caractère collectif (membres du comité provisoire, futurs membres ou collectivité) et de leur adhésion à la mission	Un groupe est-il mobilisé autour d'un projet commun de reprise d'entreprise ? Ses membres partagent-ils une vision de l'entreprise rachetée ? S'entendent-ils sur sa mission ? Quel est le lien entre les membres du comité provisoire, les futurs membres et la mission ?
Ancrage territorial et sectoriel	Démontrer une relation réelle et active avec le milieu	La RC permet-elle de sauvegarder ou de développer des emplois locaux (employés, fournisseurs, clients) ? Des membres de la communauté locale, des élus, des acteurs sectoriels (fédération, regroupements, etc.) ou de développement économique soutiennent-ils cette reprise ? L'équipe de repreneurs est-elle impliquée dans un ou des réseaux sectoriels ? L'équipe de repreneurs a-t-elle obtenu des appuis moraux ou financiers ?

¹¹ MERINO, M. (2022). Adapté du Cadre de référence, élaboré par le Chantier de l'économie sociale.

		L'équipe de repreneurs bénéficie-t-elle d'appuis concrets provenant de bénévoles ?
Besoins et aspirations	Offrir de services ou de biens répondant aux besoins des membres ou d'un groupe de personnes	Des activités de l'entreprise rachetée permettront-elles de répondre aux besoins des membres de l'EÉS ou de la communauté ? Qui sont les acheteurs actuels/potentiels ? Sont-ils en lien avec la gouvernance (membrariat) ? Quel est le couple marché/besoins (qui) - produit/service (quoi) actuel/souhaité ?
AUTONOMIE ET INDÉPENDANCE		
Contrôle majoritaire par les membres	Démontrer que les modalités d'élection du conseil d'administration donnent la majorité des votes aux membres (dans le cas où il y aurait présence de représentants publics ou privés)	Quelles sont les modalités d'élection des membres du CA ? Les règlements généraux touchant à l'élection du CA sont-ils conformes au cadre légal de l'EÉS (Loi sur les coopératives ou Loi sur les compagnies, partie III) ?
ASPIRATION À LA VIABILITÉ ÉCONOMIQUE		
Tendances des revenus	Démontrer une orientation durable de ses revenus d'exploitation contribuant à sa viabilité (les revenus tirés de la vente de produits et services ne doivent pas avoir un caractère strictement ponctuel)	Quel est le lien d'usage ¹² des membres dans les activités économiques ? Quelles activités économiques sont planifiées comme un moyen de réaliser la mission ? Quelle est la part des activités économiques dans les revenus prévisionnels de l'EÉS ?

Comme nous l'avons mentionné dans la section touchant le comité provisoire et son rôle, celui-ci prendra fin dès que l'on décide d'émettre une lettre d'intention d'achat. En effet, la lettre d'intention est conditionnelle à la création de l'EÉS, à l'obtention du financement et au dépôt d'une offre d'achat¹³. Le comité est alors dissous pour faire place à un conseil d'administration (CA) qui aura pour mandat de préparer les

¹² Dans les cas des coopératives, la Loi des coopératives exige que 50 % des revenus proviennent de ses membres (lien d'usage).

¹³ CDRQ. La reprise collective - Pré coopérative - Plan d'affaires. Mai 2022.

documents nécessaires à la tenue de l'assemblée générale de fondation (AGF) ou d'organisation (AGO), selon qu'il s'agisse d'un OBNL ou d'une coopérative. La plupart du temps, les membres du comité provisoire assumeront le rôle des membres fondateurs et éventuellement du futur CA, mais ce n'est pas une condition indispensable. Cela dépendra des règles internes et de la composition du membrariat de la nouvelle entité.

Règle générale, les administrateurs d'un OBNL « en l'absence d'autres dispositions à cet égard, dans l'acte constitutif ou dans les règlements (...), élisent parmi eux un président et, s'ils le jugent à propos, un président d'assemblées et un ou plusieurs vice-présidents de la compagnie; ils peuvent aussi nommer tous autres dirigeants¹⁴ ». Pour leur part, les dirigeants d'une coopérative « sont le président, le vice-président, le secrétaire et, le cas échéant, le trésorier, le directeur général ou gérant¹⁵ ».

Lors de cette première assemblée de constitution, les membres donneront le mandat de conclure la transaction au CA dûment élu. Il est important ici de rappeler le rôle et les responsabilités du CA. Une formation concernant la gouvernance est d'ailleurs conseillée.

Nous détaillons les différentes démarches à réaliser dans le guide *Processus de reprise collective*, ainsi que le soutien apporté par la ressource d'accompagnement au conseil d'administration notamment dans l'élaboration des politiques de gestion et de régie interne. En vous référant à ce chapitre et au processus lié au statut juridique de l'EÉS impliquée dans la reprise, vous pourrez plus facilement repérer les étapes liées à la gouvernance.

¹⁴ Art. 89, Loi sur les compagnies.

¹⁵ Article 112.1, Loi sur les coopératives.

Cadres légaux pertinents

Réalisés à partir du tableau comparatif élaboré par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MÉI), les tableaux suivants donnent un aperçu général sur les différences et les particularités des sociétés par actions (SPA), les coopératives et les personnes morales à but non lucratif (OBNL/OSBL). Chaque tableau compare les cadres légaux de chaque forme juridique, le rôle et les responsabilités des membres (ou actionnaires) dans la participation à la propriété, au pouvoir, aux résultats et aux opérations, ainsi que les modalités de liquidation, le cas échéant.

Tableau 4 : Comparatif¹⁶ - Lois applicables

SOCIÉTÉ PAR ACTIONS (SPA)/COMPAGNIE	COOPÉRATIVE	PERSONNE MORALE SANS BUT LUCRATIF (OBNL/OSBL)
Loi sur les sociétés par actions RLRQ, chapitre S-31.1	Loi sur les coopératives RLRQ, chapitre C-67.2	Loi sur les compagnies, Partie III RLRQ, chapitre C-38
Règlement sur les documents qui doivent accompagner les statuts en vertu de la partie IA de la Loi sur les compagnies C-38, r.1	Règlement d'application de la Loi sur les coopératives C-67.2, r.1	Règlement sur les noms des personnes morales ou des associations régies par la partie III de la Loi sur les compagnies C-38, r.2
Loi administrée par la Direction des entreprises de l'Inspecteur général des institutions financières (IGIF)	Loi administrée par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MÉI). La Direction des coopératives régit la constitution, le fonctionnement et la liquidation des coopératives autres que financières.	Loi administrée par la Direction des entreprises de l'Inspecteur général des institutions financières (IGIF)
AUTRES LOIS		
Code civil du Québec Loi sur la publicité légale des entreprises	Code civil du Québec Loi sur la publicité légale des entreprises	Code civil du Québec Loi sur la publicité légale des entreprises
PROPRE À L'ÉCONOMIE SOCIALE		
Ne s'applique pas	Loi sur l'économie sociale Définition art. 3	
Ne s'applique pas	Loi administrée par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MÉI).	

¹⁶ MERINO, M. (2022). Adapté pour le CÉRSÉ à partir du tableau comparatif élaboré par le MÉI. Source : https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/cooperatives/page/aperçu-10305/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single

Tableau 5 : Comparatif¹⁷ - Participation à la propriété

SOCIÉTÉ PAR ACTIONS (SPA)/COMPAGNIE	COOPÉRATIVE	PERSONNE MORALE SANS BUT LUCRATIF (OBNL/OSBL)
Action au porteur	Part sociale	Capital social ou capital-actions
Un certificat d'actions fait preuve que l'actionnaire a droit aux actions qui y sont représentées Article 63	La part sociale est nominative Article 39	Inexistant Article 224
Le capital-actions est sans valeur nominale, sauf disposition contraire des statuts Article 43	La part sociale a une valeur nominale de 10\$, sauf dans une coopérative en milieu scolaire Articles 41 et 221.5	Ne s'applique pas
L'action est rachetable.	La part sociale est rachetable.	Ne s'applique pas
La loi contient certaines dispositions spécifiques régissant l'achat et le rachat des actions Article 93 et suivants	Un membre peut obtenir, à certaines conditions, le remboursement de ses parts sociales à leur valeur nominale Articles 38, 38.1 et 202	Ne s'applique pas
Responsabilité des actionnaires	Responsabilité des membres	Responsabilité des membres
Limitée au montant non payé sur les actions qu'ils détiennent. Les actionnaires ne sont pas personnellement responsables des dettes de la SPA Article 224	Limitée au montant de leur souscription en capital social. Les membres ne sont pas personnellement responsables des dettes de la coopérative Article 309 et 315 du Code civil du Québec (C.c.Q)	Limitée à l'obligation de verser une contribution fixée par règlement. Les membres ne sont pas personnellement responsables des dettes de l'OBNL Articles 222 et 226

¹⁷ Ibid

Tableau 6 : Comparatif¹⁸ - Participation au pouvoir

SOCIÉTÉ PAR ACTIONS (SPA)/COMPAGNIE	COOPÉRATIVE	PERSONNE MORALE SANS BUT LUCRATIF (OBNL/OSBL)
Une action, un vote	Un membre, un vote	Un membre, un vote
L'actionnaire dispose habituellement d'une voix par action détenue Article 179	Un membre n'a droit qu'à une seule voix, quel que soit le nombre de parts qu'il détient Articles 4 et 68	Un membre n'a droit qu'à une seule voix. Toutefois, les règlements peuvent limiter le droit de vote à certaines catégories de membres Article 225
Le vote par procuration est permis	Le vote par procuration est interdit	Le vote par procuration est interdit
Chaque actionnaire peut se faire représenter par son fondé de pouvoir Article 170	Un membre ne peut voter par procuration Article 4.	Un membre ne peut voter par procuration Article 224.
Sous réserve des règlements, il a le droit de se faire représenter par son(sa) conjoint(e) ou son enfant majeur non membre Article 69		
Responsabilité des administrateurs	Responsabilité des administrateurs	Responsabilité des administrateurs
Les dirigeants ont le rôle et les devoirs de mandataires de la société par actions Article 116 Articles 2138 et suiv. du C.c.Q.	Les administrateurs ont le rôle et les devoirs de mandataires de la coopérative Article 91 Articles 2138 et suiv. du C.c.Q.	Les administrateurs ont le rôle et les devoirs de mandataires de la Personne morale sans but lucratif (OBNL/OSBL) Article 321 Articles 2138 et suiv. du C.c.Q.
Devoir et responsabilités d'administrateurs de la société par actions Articles 119 à 133	Devoirs et responsabilités d'administrateurs d'une personne morale Articles 321 à 330 du C.c.Q	Devoirs et responsabilités d'administrateurs d'une personne morale Articles 321 à 330 du C.c.Q

¹⁸ Ibid

Responsabilités découlant de la Loi sur les sociétés par actions	Devoirs particuliers découlant de la Loi sur les coopératives	Responsabilités découlant de la Loi sur les compagnies
Articles 154 à 158	Art. 90	Article 95
Responsabilités en vertu d'autres lois	Responsabilités en vertu d'autres lois	Responsabilités en vertu d'autres lois

Tableau 7 : Comparatif¹⁹ - Participation aux résultats

SOCIÉTÉ PAR ACTIONS (SPA)/COMPAGNIE	COOPÉRATIVE	PERSONNE MORALE SANS BUT LUCRATIF (OBNL/OSBL)
Dividende	Intérêt sur le capital social	
<p>La SPA peut déclarer et payer tout dividende, sauf si elle ne peut de ce fait acquitter son passif à échéance</p> <p>Articles 103 à 105</p>	<p>Aucun intérêt n'est payable sur la part sociale.</p> <p>Un intérêt peut être payé sur la part privilégiée, cet intérêt doit être limité par résolution du CA. Un intérêt peut être payé sur la part privilégiée participante, cet intérêt doit être limité par règlement de la coop</p> <p>Articles 4 (p. 3), 42, 46, 49,1 et 49.4</p>	Ne s'applique pas
La valeur de l'action ordinaire est variable	La part sociale ne peut avoir de plus-value	
<p>Un actionnaire peut vendre ses actions à une autre personne, à un prix convenu avec elle. La rentabilité de la SPA et la valeur des bénéfices non répartis influent sur la valeur des actions</p>	<p>L'article 38.1 stipule que seules les sommes payées sur les parts sociales des membres démissionnaires ou exclus leur sont remboursées. Comme l'article 147 décrète que la réserve ne peut être partagée entre les membres ou les membres auxiliaires, elle ne peut servir à conférer une plus-value sur ces parts</p>	Ne s'applique pas
Affectation des profits	Affectation des trop-perçus ou des excédents	Affectation des excédents
<p>Les profits peuvent être distribués sous forme de dividendes, si les administrateurs en déclarent selon les droits prévus pour les différentes catégories d'actions. Ils peuvent être également réinvestis dans la SPA »</p>	<p>Les trop-perçus annuels sont affectés à la réserve ou attribués aux membres ou aux membres auxiliaires sous forme de ristournes au prorata des opérations de chacun avec la coopérative</p> <p>Articles 4, 143 et 149</p>	<p>Les membres d'un OBNL/OSBL n'ont aucun droit sur les biens ou les revenus de l'organisation. De plus, l'OBNL/OSBL n'attribue pas de ristourne à ses membres</p>

¹⁹ Ibid

Tableau 8 : Comparatif²⁰ - Participation aux opérations

SOCIÉTÉ PAR ACTIONS (SPA)/COMPAGNIE	COOPÉRATIVE	PERSONNE MORALE SANS BUT LUCRATIF (OBNL/OSBL)
	OBJETS	OBJETS
<p>Personne morale créée dans le but de réaliser de profits</p>	<p>Une coopérative est une personne morale regroupant des personnes ou sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative</p> <p>RLRQ, C-67.2 ; art. 3</p>	<p>« Une personne morale sans but lucratif (OSBL/OBNL) est un groupement de personnes physiques qui poursuivent un but à caractère moral ou altruiste et qui n'ont pas l'intention de faire des gains pécuniaires à partager entre les membres »</p> <p>Source : Registraire des entreprises du Québec</p>
Fondateurs	Fondateurs	Fondateurs
<p>Toute personne physique habile à être administrateur d'une société peut en être le fondateur</p> <p>RLRQ, chapitre S-31.1. art. 4</p>	<p>Les fondateurs « doivent avoir des besoins communs que la coopérative peut satisfaire et la capacité effective d'être des usagers des services de la coopérative et satisfaire aux exigences du paragraphe 1° de l'article 4. ». Au moins 3 fondateurs doivent faire la demande d'incorporation, selon le type de coopérative</p> <p>RLRQ, C-67.2 ; art. 7</p>	<p>Au moins 3 personnes physiques habiles à être administrateurs peuvent en être les fondateurs</p>
	Lien d'usage	Activités marchandes
<p>Ne s'applique pas</p>	<p>La loi stipule à 50% « la proportion des opérations que doit effectuer une coopérative, une fédération ou une confédération avec ses membres » (ventes et revenus de services ou de biens, ou rémunérations salariales)</p> <p>Règlement d'application de la Loi sur les coopératives, ch. IV, art. 16 et 17</p>	<p>Ne s'applique pas</p> <p>Bien qu'il n'y ait pas de règles précises concernant le pourcentage de revenus provenant des activités marchandes, certains bailleurs exigeront un pourcentage de revenus autonomes (20-30%)</p> <p>Pour avoir droit au remboursement de la TPS/TVQ, au moins 40% des revenus doivent provenir d'un financement public (subventions)</p>

²⁰ Ibid

Tableau 9 : Comparatif²¹ - Liquidation

SOCIÉTÉ PAR ACTIONS (SPA)/COMPAGNIE	COOPÉRATIVE	PERSONNE MORALE SANS BUT LUCRATIF (OBNL/OSBL)
<p>Le détenteur d'actions ordinaires participe au partage du reliquat des biens de la société</p> <p>Articles 47 et 48</p>	<p>Le titulaire de parts n'a droit qu'aux sommes versées sur ses parts</p>	<p>Les membres ne participent généralement pas à la distribution des biens de l'organisme</p>
<p>Le liquidateur recouvre les créances et exécute les obligations de la SPA. Il effectue ensuite le partage du reliquat des biens conformément à une proposition de partage approuvée par les actionnaires</p> <p>Articles 337 à 346</p>	<p>Le liquidateur paie d'abord les dettes, ainsi que les frais de liquidation et rembourse ensuite aux membres les sommes versées sur leurs parts, suivant la priorité établie par règlement ou résolution du conseil d'administration.</p> <p>Après ces versements, le solde de l'actif est dévolu à une coopérative, à une fédération, à une confédération ou au Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, par une résolution adoptée à la majorité des voix exprimées</p> <p>Article 185</p> <p>Cette disposition ne concerne pas certaines coopératives agricoles.</p> <p>Article 208</p>	<p>Les lettres patentes de la plupart des OBNL/OSBL ordonnent que le résidu des biens soit remis à un autre organisme poursuivant des fins similaires. Dans ce cas, les membres n'ont aucun droit sur les biens de l'OBNL/OSBL</p> <p>Toutefois, si les lettres patentes sont muettes sur cette question, les membres ont droit à ces biens au prorata entre eux</p> <p>Articles 28(2), 31(Q) et 224</p>

²¹ Ibid

Principaux éléments à retenir

Le rôle de l'accompagnateur est de guider ainsi que d'apporter des outils et des conseils opportuns, afin d'éviter aux repreneurs collectifs des démarches inutiles. Il se doit de :

- Évaluer l'équipe repreneuse et ses ressources lors de la composition du comité provisoire. Miser sur une équipe diversifiée et complémentaire ayant dans son sein des membres possédant des connaissances sur le secteur d'activité de l'entreprise à reprendre et de l'économie sociale particulièrement, mais aussi de compétences en communication et en négociation.
- Prendre le temps nécessaire pour la réflexion concernant les enjeux de la gouvernance et le type de reprise (création d'une EÉS ou EÉS existante). Former l'équipe repreneuse à la gouvernance et aux rôles et responsabilités des membres du CA.
- Expliquer aux repreneurs les avantages et désavantages de chaque forme juridique en lien avec les objectifs poursuivis, la vision et les valeurs des membres.
- Se donner un plan de travail (objectifs, échéanciers, etc.), l'adapter au besoin et faire un suivi régulier.
- Référer à des experts quand nécessaire (avocats, comptables, fiscalistes, etc.), notamment lors de la prise de décision concernant la constitution du capital social de l'organisation.

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 développement²² », 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 couts, 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 »²³.

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

²²CAP Finance. Site Internet : <https://capfinance.ca/>

²³ Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, 2^e 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)²⁴ ». 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'autre²⁵ »

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

²⁴ 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).

²⁵ 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 participatif²⁶.

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).

²⁶ 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 »²⁷. 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,

²⁷ 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.