

LE FINANCEMENT D'UN PROJET DE REPRISE COLLECTIVE D'ENTREPRISE

Guide destiné aux accompagnateurs et aux experts



Auteur : Pierre Charette, Réseau d'investissement social du Québec (RISQ)

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

Sincères remerciement à Yvon Létourneau, de Desjardins Capital et François Hembert, d'Investissement Québec ainsi qu'à Didier K. Muamba, Antoine Jolin Gignac et Francis Gravel du RISQ, pour les précieuses information et les judicieux conseil offert durant la rédaction.

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.

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). 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 *Le financement d'un projet de reprise collective d'entreprise* 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 particularités de financement d'une reprise collective. Sont abordés dans ce guide les modes d'acquisition, le cheminement d'une démarche de financement avec des exemples concrets, ainsi qu'une liste de vérification à l'intention de l'accompagnateur.

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 sur le phénomène de la reprise collective au Québec.

TABLE DE MATIÈRES

LA RESSOURCE D'ACCOMPAGNEMENT ET LE FINANCEMENT	6
LE MODE D'ACQUISITION ET LE FINANCEMENT	7
L'acquisition des actifs de l'entreprise	7
L'acquisition totale des actions	8
L'acquisition partielle des actions	9
LE CHEMINEMENT	10
1. Évaluation du coût de projet et montage financier préliminaire	11
2. Prise de contact avec les partenaires financiers	14
3. Montage du dossier de financement (plan d'affaire et prévisions financières)	16
4. Montage financier final : coûts de projet et sources de financement	20
5. Analyse et décision de financement	35
6. Déboursement	39
TABLEAU SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS À RETENIR	41
LEXIQUE	45

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : CHEMINEMENT D'UNE DÉMARCHE DE FINANCEMENT D'UNE RC	11
TABLEAU 2 : INFORMATION PRÉLIMINAIRE À RECUEILLIR AUPRÈS DES PARTENAIRES FINANCIERS	15
TABLEAU 3 : DOCUMENTS JUSTIFICATIFS DES COÛTS DE PROJET	22
TABLEAU 4 : PRINCIPALES SOURCES DE FINANCEMENT D'UN RC	26
TABLEAU 5 : EXEMPLE DE MONTAGE FINANCIER - ACHAT D'ACTIFS	29
TABLEAU 6 : EXEMPLE DE MONTAGE FINANCIER - ACHAT D' ACTIONS	33
TABLEAU 7 : LES ANGLES D'ANALYSE TYPE D'UNE EÉS	36
TABLEAU 8 : DÉBOURSEMENT - PREUVES ET PIÈCES JUSTIFICATIVES REQUISES	39

La ressource d'accompagnement et le financement

Avant de traiter des différentes étapes et enjeux du financement, il importe de bien situer le rôle de la ressource d'accompagnement dans la cadre d'une démarche de financement. Dans tout projet porté par une entreprise collective, qu'il s'agisse d'un démarrage, d'un développement ou d'une reprise collective, un des facteurs de succès reconnu par les acteurs de l'économie sociale est la qualité de l'ancrage territorial et sectoriel. Selon le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*, « l'ancrage se définit par les liens entre l'organisation et son milieu, sa communauté, son territoire, son secteur d'activité¹ ». Cet ancrage est déterminé notamment par le soutien et l'accompagnement qu'obtient le repreneur collectif² de la part des ressources locales de développement ou des organisations sectorielles telles que les fédérations ou regroupements. Toujours selon le Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale « l'analyste [qui traite une demande de financement] doit être en mesure d'évaluer les appuis que le projet ou l'entreprise entend recevoir de la part du milieu. Le résultat de cette vérification aura un effet majeur sur les conditions de financement des investissements et de l'activité³ ».

Du point de vue d'un bailleur de fonds, particulièrement au niveau national, la ressource qui accompagne une entreprise dans une démarche de financement a donc un rôle déterminant. Sa proximité et le lien de confiance qu'elle développe avec le repreneur collectif lui permet de développer une compréhension fine des divers enjeux auxquels celle-ci est confrontée, autant en ce qui a trait aux particularités locales qu'aux enjeux liés au développement du projet, pour ne nommer que ceux-là. Cette position confère à la ressource d'accompagnement un rôle de courroie de transmission privilégié pour diverses informations complémentaires à ce qui est présenté dans la documentation remise aux éventuels partenaires financiers. Il pourra aussi faire des liens entre les différents partenaires financiers et même les réunir au besoin avec le repreneur collectif pour, par exemple, clarifier et harmoniser les paramètres de financement de ceux-ci.

¹ Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, 2^e édition. (2017). CAP Finance et Réseau d'investissement sociale du Québec, p. 63

² NDLR : 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.

³ Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, p. 64

Ce rôle s'exprime aussi dans l'autre sens, envers le repreneur collectif. Sa connaissance générale des programmes et sources de financement permet au repreneur collectif de sauver un temps précieux en recherche et en prises de contact avec des partenaires. Il pourra aussi valider de façon préliminaire certaines hypothèses ou orientations du projet. Ainsi, avec un accompagnement adéquat. Les partenaires financiers pourront procéder à l'analyse d'un projet plus rapidement, à partir d'un dossier mieux ficelé, ce qui est essentiel, car dans une démarche de reprise collective, le temps est souvent déterminant dans la réussite ou l'échec du projet.

Le mode d'acquisition et le financement

Tel que présenté dans la section traitant dans le guide *Accompagner la reprise collective*, « on peut reprendre une entreprise selon deux modes : via **l'acquisition partielle ou totale des actions de l'entreprise** ou **l'achat de ses actifs** (corporels et incorporels) ». Ces deux modes d'acquisitions, dans le cadre du financement d'un projet de reprise d'entreprise, ont chacun leurs particularités et peuvent comporter des avantages ou des inconvénients pour l'une ou l'autre des parties, le cédant ou le repreneur. Nous en dressons ici les grandes lignes et y reviendrons en détail au besoin dans les prochaines sections.

L'acquisition des actifs de l'entreprise

Plusieurs motifs vont inciter un propriétaire d'entreprise à vendre les actifs de son entreprise plutôt que les actions. Par exemple, la compagnie du cédant possède d'autres entreprises et ne désire en céder qu'une, ou encore, la compagnie est en difficulté et sera liquidée après la vente ou, autre exemple, l'entité repreneuse n'a pas d'intérêt à conserver la personne morale et ce qu'elle pourrait apporter.

Le repreneur achètera alors les bâtiments, les équipements, les véhicules, les stocks ou autres actifs tangibles qu'elle utilisera pour exploiter son entreprise. Plus rarement, elle achètera des actifs intangibles tels que des brevets, des permis ou des créances. On verra ce type d'actifs être plus souvent inclus dans l'achat des actions de l'entreprise.

L'avantage de ce mode d'acquisition vis-à-vis des partenaires financiers se situe principalement à deux niveaux. Premièrement, l'évaluation de la valeur des actifs, qui sont dans la très grande partie des cas des actifs tangibles, est beaucoup plus objective. Ces derniers peuvent également être mis en garantie, ce qui permet d'obtenir du financement auprès d'institutions financières classiques. Deuxièmement, la vente des actifs ne s'accompagne pas d'éléments moins intéressants du passé de l'entreprise comme ses dettes et d'éventuelles surprises fiscales à la suite d'une réévaluation d'éléments financiers passés.

L'acquisition totale des actions

Il sera plus intéressant parfois, pour l'une ou l'autre ou les deux parties, repreneur et cédant, de baser la transaction sur l'entièreté de l'entreprise cédée et pas seulement sur ses actifs. Ce sera donc l'ensemble des actions de l'entreprise qui sera vendu et non seulement ses actifs. Souvent, ce choix qui facilitera la continuité, ne nécessitera pas, par exemple, de transférer des permis, de se faire une nouvelle image corporative, etc. Cependant, dans la grande majorité des cas, la transaction inclura un coût lié à l'achalandage de l'entreprise, laquelle est plus difficilement évaluable et sur lequel aucune garantie ne peut être prise par une institution financière.

Lorsque l'entièreté de l'entreprise est vendue via ses actions, l'entité repreneuse « achète » aussi le passé de l'entreprise, ce qui peut être une bonne ou une mauvaise chose. Ainsi, comme mentionné ci-dessus, le passé de l'entreprise peut impliquer des éléments négatifs, mais aussi des éléments très positifs tels qu'une réputation, des permis, des ententes avec des partenaires d'affaires ou autres éléments favorisant le transfert.

Les partenaires financiers spécialisés en entreprise collective vont, dans la majorité des cas, être favorables à ce qu'une entreprise collective acquière les actions d'une entreprise à but lucratif et l'exploite, à condition qu'une fusion entre les deux entreprises soit prévue à court ou moyen terme.

L'acquisition partielle des actions

Une reprise collective par l'acquisition partielle des actions d'une entreprise peut se faire par une nouvelle entreprise (création d'entreprise) ou par une entreprise existante. Dans ce dernier cas, il s'agira d'un OBNL ou d'une coopérative qui fera l'acquisition d'une participation, majoritaire ou minoritaire dans une entreprise en exploitation. Ce type de transaction impliquera plusieurs entités juridiques distinctes, parfois la création d'une nouvelle entité, et par conséquent, nécessitera un accompagnement spécialisé et adapté à ce cas particulier, autant au niveau juridique, fiscal que du financement de la transaction.

Dans le cas d'une création d'entreprise, l'acquisition partielle d'actions se fait presque toujours par une coopérative de travailleurs actionnaires (CTA). La CTA consiste en un regroupement de travailleurs qui se constitue une coopérative pour les représenter « dans le but d'acquérir et de détenir des actions de la société qui les emploie et dont l'objet est de fournir du travail à ses membres »⁴. La coopérative devient alors actionnaire de l'entreprise et les travailleurs ont ainsi la possibilité de participer à l'administration de l'entreprise et à l'organisation du travail. Encore ici, la complexité de ce type de transfert implique un accompagnement par des ressources spécialisées telles que la CDRQ ou autres professionnels. Le financement d'une CTA, qui ne peut impliquer une prise de garantie par les bailleurs de fonds, s'appuiera sur la contribution des membres de la coopérative, lesquels pourront profiter de certains régimes fiscaux.

⁴ Loi sur les coopératives. C-67.2, art. 225.

Le cheminement

Comme décrit dans le guide *Accompagner la reprise collective*, chaque projet de reprise collective a ses particularités. Qu'il s'agisse du secteur d'activité, de la taille ou de la valeur de l'entreprise, de son niveau de développement, de sa situation financière, du mode d'acquisition, de la structure juridique du repreneur collectif ou de la composition de son équipe, les ressources d'accompagnement devront adapter leur approche et leurs démarches. Cela dit, certaines étapes générales d'une démarche de financement sont incontournables d'un projet à l'autre. Nous en avons identifié six :

1. Évaluation du coût du projet et montage financier préliminaire
2. Prises de contact avec les partenaires financiers
3. Montage du dossier (plan d'affaire et prévisions financières)
4. Montage financier final
5. Analyse et décision de financement
6. Déboursement

Les actions liées au financement doivent commencer dès le début, en mode exploratoire minimalement, afin d'évaluer la faisabilité financière du projet. C'est particulièrement le cas pour les deux premières étapes qui peuvent déterminer s'il est pertinent ou non d'entamer la démarche.

Comme c'est le cas pour l'ensemble du processus, les six étapes présentées ci-dessus ne sont pas linéaires. Certaines étapes se réaliseront en concomitance et souvent en interdépendance avec d'autres. Le tableau ci-dessous donne un aperçu visuel très approximatif de ce que pourrait être le cheminement des démarches liées au financement d'un projet de reprise qui s'échelonne, à titre d'exemple, sur un an. Chaque cas, tel que mentionné ci-dessus, aura bien entendu ses particularités et la durée de chacune des étapes variera.

Tableau 1 : Cheminement d'une démarche de financement d'une RC

Étapes/phases	Ordonnancement												
1. Évaluation coût du projet et montage financier préliminaire	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2. Prises de contact avec les partenaires financiers	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3. Montage du dossier (plan d'affaire et prévisions financières)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. Montage financier final	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5. Analyse et décision de financement	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6. Déboursement	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

1. Évaluation du coût de projet et montage financier préliminaire

L'évaluation du coût de projet, de façon préliminaire, d'abord, et finale par la suite est la première étape d'une démarche de financement, mais aussi, très souvent, le signal de départ de toute la démarche de reprise. Le réalisme des coûts et du potentiel de financement représentent en quelque sorte le GO, NO-GO du démarrage du projet.

La valeur de l'entreprise

On doit dans un premier temps fixer un prix de vente de l'entreprise. Celui-ci est le fruit d'un processus de négociations entre le vendeur et l'acheteur et est déterminé par deux facteurs principaux : la valeur des actifs dont dispose l'entreprise et son potentiel économique sur le marché, son achalandage.

L'évaluation de la valeur des actifs est habituellement relativement précise et objective, étant la plupart du temps basée sur des comparables sur le marché, autant en ce qui a trait à des actifs mobiliers (équipements, véhicules, mobiliers, etc.) qu'à des actifs immobiliers (bâtiment et terrains).

Le potentiel économique de l'entreprise, quant à lui, est un actif intangible dont la valeur, malgré les diverses méthodes d'évaluation, demeure empreinte d'une plus grande subjectivité. Cette subjectivité est d'autant plus grande pour le cédant du fait

qu'il « est difficile [pour ce dernier] d'évaluer objectivement une possession qui représente l'investissement qu'il a effectué (en efforts et en argent) durant plusieurs années. Ceci peut se traduire ainsi par des écarts dans les estimations du prix de l'entreprise entre les deux parties concernées par la reprise (cédant et repreneur) »⁵. Il importera donc que les parties fassent appel à des ressources professionnelles pour faire les évaluations. Des frais d'expertise seront donc inscrits au montage financier. Des programmes spécifiques sont d'ailleurs disponibles pour le financement des ressources professionnelles pouvant accompagner le repreneur dans ses démarches d'évaluation. Elles sont présentées dans la section les sources de financement. Il est important de noter que, bien que les deux parties fassent habituellement appel à des ressources différentes, le cédant et le repreneur devraient s'entendre sur les méthodes d'évaluation, particulièrement pour l'achalandage.

Autres coûts du projet

Un projet de reprise collective se limite rarement à l'acquisition de l'entreprise. Outre le coût des ressources professionnelles et autres frais de démarrage, des coûts supplémentaires viendront presque toujours s'ajouter au coût d'acquisition : un projet de développement, des besoins en fonds de roulement, des stocks supplémentaires, etc.

Dans un premier temps, il importera d'identifier ces coûts de façon sommaire. On pourra, par exemple, faire appel à un architecte pour évaluer, à partir de moyennes au pied carré, le coût des rénovations, faire des recherches sur le coût d'équipements requis, évaluer approximativement, un besoin en fonds de roulement. Cette dernière évaluation se précisera durant la réalisation des prévisions financières. Le rôle de l'accompagnateur sera ici de s'assurer que le repreneur collectif demeure réaliste dans ses évaluations. On pourra par exemple réévaluer certains coûts de projet à la hausse pour faire preuve de prudence.

⁵ Four, I et coll. (2019). La reprise collective au Québec. *Synthèse de connaissances - Facteurs de réussite et freins à la reprise collective*, pp 27-28

Sources potentielles de financement

La ressource d'accompagnement possède habituellement une connaissance générale des sources de financement disponibles et des divers programmes⁶ et pourra orienter la recherche en fonction de la nature des coûts de projets, des actifs à financer, du secteur d'activité (vous trouverez la liste dans le répertoire des ressources de financement). La nature et la disponibilité ainsi que les paramètres liés aux sources de financement pourraient d'ailleurs influencer l'élaboration du projet et orienter le repreneur collectif vers une révision à la hausse ou à la baisse des coûts du projet.

On voudra, dans cette première étape, recenser les subventions disponibles, les possibilités de financement participatif ou par la communauté les prêteurs en quasi-équité⁷ et en prêts conventionnels. Pour l'identification des prêteurs conventionnels, on devra déjà avoir une bonne idée des actifs qui pourront être offerts en garantie (actifs mobiliers et immobiliers). Il est très important de noter que l'achalandage ne fait pas partie des actifs qui peuvent être offerts en garantie. Il devra donc être financé à partir de quasi-équité, de financement participatif (obligations communautaires ou parts privilégiées) ou de financement non remboursable. Certains paramètres, en ce qui a trait aux emprunts, tels que les montants maximums offerts, les taux d'intérêt, les possibilités de moratoires sur les versements de capital, la durée des périodes de remboursement peuvent déjà être identifiés. Ceux-ci seront à préciser à mesure que le projet évoluera.

À partir de ces éléments, on peut déjà obtenir un bon aperçu de la faisabilité du projet. Cette faisabilité se confirmera à mesure que les coûts et sources de financement se préciseront et que la viabilité, organisationnelle, opérationnelle et économique du projet sera démontrée.

⁶ Un résumé des principales sources de financement est présenté dans le tableau 4 de ce guide.

⁷ Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, pp. 101 à 103

2. Prise de contact avec les partenaires financiers

Bien qu'une bonne partie des informations sur les sources de financement possible d'un projet soient disponibles sur les sites Internet des partenaires potentiels, une prise de contact directe par courriel ou de vive voix peut permettre d'obtenir des informations plus précises et mieux contextualisées. Les partenaires financiers peuvent aussi donner des pistes intéressantes sur des programmes financiers complémentaires, des contraintes liées à certains marchés, ou autres informations importantes.

Une première prise de contact avec les partenaires potentiels devrait donc être faite sitôt que ces derniers ont été ciblés, à l'étape du montage financier préliminaire. Cette démarche peut être faite par le repreneur collectif ou par la ressource d'accompagnement. Nous recommandons cependant, à cette étape préliminaire de confier ce rôle à cette dernière. Vu son rôle de partenaire local ou régional et grâce à ses expériences passées, elle pourrait être plus à même d'obtenir des informations précises et même des indices d'intérêts de la part de partenaires financiers. Ce sera d'autant plus pertinent dans le cas de certaines ressources de financement qui seraient plus réticentes à donner des informations à des membres d'un repreneur collectif sans qu'un dossier soit ouvert ou que la demande de financement soit déposée.

Selon qu'il s'agisse de prêteurs ou de contributions non remboursables (subventions ou dons), on voudra obtenir diverses informations. Le tableau suivant en dresse une liste non exhaustive :

Tableau 2 : Information préliminaire à recueillir auprès des partenaires financiers

INFORMATIONS REQUISES	Prêteurs	Subv. ou donateurs
Conditions d'admission	x	x
Types de projets financés	x	x
Montants disponibles	x	x
Proportion des coûts admissibles	x	x
Taux d'intérêts	x	
Possibilité de moratoire sur les versements de capital	x	
Garanties (suretés) exigées le cas échéant	x	
Dates de tombée des demandes	x	x
Délais d'analyse	x	x

Plus loin dans le processus, alors que les coûts du projet se préciseront, on pourra reprendre contact avec les partenaires financiers afin de confirmer leur intérêt. Ces derniers voudront alors échanger avec une ou des personnes provenant du repreneur collectif afin de mieux comprendre le projet et obtenir des informations plus précises, telles que la composition de l'équipe et ses compétences, la nature de l'entreprise à reprendre, l'avancement des démarches avec le cédant, etc. À ce moment dans le processus, l'entité repreneuse est habituellement constituée et sera prête à ouvrir un dossier chez les partenaires financiers pour que ceux-ci débutent le processus d'analyse. Celui-ci sera entamé bien avant que le montage du dossier ne soit complété et se fera en interaction avec la ressource d'accompagnement et le repreneur collectif.

Est-il besoin de le répéter, chaque projet de reprise a ses particularités et, bien entendu, les prises de contact se feront à différents moments ou fréquence. Quoi qu'il en soit, lorsque des membres de la coopérative ou de l'OBNL repreneur communiqueront avec les partenaires financiers, il importe que ce soient les personnes qui maîtrisent le mieux les aspects financiers du projet afin de bien mettre en confiance les partenaires.

3. Montage du dossier de financement (plan d'affaire et prévisions financières)

Le plan d'affaires

L'implication de partenaires financiers dans un projet de reprise collective, comme dans tout autre projet d'entreprise, repose sur la qualité de celui-ci. Cette dernière sera démontrée dans la documentation fournie aux partenaires, habituellement sous le format d'un plan d'affaires. Ce plan d'affaires doit être pensé en fonction du financement, certes, mais aussi comme un outil de clarification et d'appropriation du projet par ses promoteurs. La quantité d'information qu'il peut contenir permettra au repreneur collectif d'orienter son développement et ses stratégies d'affaires.

Un plan d'affaires doit contenir les éléments descriptifs du projet, les états financiers historiques (de l'entreprise cédée dans le cas d'une reprise collective), du montage financier ainsi que des prévisions financières. Plusieurs éléments se grefferont également au plan d'affaires, en annexe : une étude de marché, des rapports d'évaluation de la juste valeur marchande des actifs, une politique de gestion des ressources humaines, etc. Bien entendu, les informations portant sur l'entreprise cédée sont incontournables pour bien présenter le projet et devront être incluses dans le plan d'affaires.

Plusieurs modèles de plan d'affaires peuvent être utilisés, mais il importe de les adapter à la réalité du projet et ne pas simplement les utiliser comme un canevas ou un formulaire. Il vaut mieux modifier le modèle utilisé que tenter d'intégrer l'information liée au projet selon une structure inadaptée.

Plusieurs types d'informations sont incontournables. Les partenaires financiers classiques seront intéressés surtout par les aspects opérationnels et financiers du projet⁸ :

- La qualité de la direction
- Les risques de l'environnement d'affaires
- La crédibilité du projet

⁸ Fédération des caisses Desjardins du Québec. *Guide du repreneur*, p. 50. Consulté le 17 mai 2020, <https://www.desjardins.com/wcm/idc/pdf/c50-commercial-repreneur-f.pdf?resVer=1372788824000>

- La capacité de payer de l'entreprise et sa structure financière
- Les antécédents financiers des repreneurs
- Les garanties disponibles

En économie sociale, cependant, le volet associatif, en raison de son rôle fondamental dans l'orientation et le développement de l'entreprise, viendra occuper une place essentielle dans les critères d'évaluation de la qualité du projet. L'intérêt des partenaires financiers spécialisés en économie sociale se portera donc sur un plus large éventail de critères (incluant la plupart des aspects requis par les partenaires classiques) pour évaluer la qualité du projet. La liste suivante en couvre l'essentiel ⁹ :

- Volet associatif :
 - Mission
 - Retombées sociales
 - Gouvernance
 - Ancrage territorial et sectoriel
- Volet entreprise
 - Marché
 - Opérations
 - Direction générale et ressources humaines
 - Développement durable
- Volet Finances
 - États financiers antérieurs (de l'entreprise cédée dans le cas d'une reprise par création d'entreprise)
 - Prévisions financières

Par ailleurs, l'analyse réalisée par les acteurs financiers de l'économie sociale sera aussi différente à plusieurs égards de celle des acteurs financiers classiques, nous y revenons dans la section *Analyse et décision de financement*.

⁹ Tiré du Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, 2^e édition. (2017). Cap Finance et Réseau d'investissement social du Québec.

Les prévisions financières¹⁰

Les prévisions financières, dans le cadre d'un projet de reprise collective, sont produites en fonction de l'obtention de financement. Cependant, comme c'est le cas pour les autres sections du plan d'affaires, elles doivent aussi être produites pour l'entreprise. En effet, on doit s'en servir comme un outil stratégique, comme une source de données pour orienter la prise de décision. Si les prévisions ne sont réalisées que pour des interlocuteurs externes, il est souvent très facile, même avec la meilleure volonté du monde, d'y inscrire ce que l'on désire que l'interlocuteur reçoive comme message. S'en suivent alors des évaluations trop optimistes des revenus, des sous-évaluations de dépenses ou des oublis.

Des hypothèses prévisionnelles fiables et bien documentées sont essentielles pour que les partenaires financiers puissent « vérifier la provenance des données financières présentées, leur réalisme et le potentiel de concrétisation [des] prévisions. » Ces hypothèses porteront sur toutes les « variables significatives en cause : les ventes, les salaires, le coût des ventes, les principaux frais d'exploitation, les frais financiers, etc. [Elles] peuvent provenir de différentes sources. Certains éléments sont connus, comme le coût d'un loyer pour lequel un bail est signé, le montant d'une subvention accordée, les taxes municipales de l'année en cours, etc. Certains autres éléments peuvent varier en fonction de décisions de gestion, comme les salaires et avantages sociaux ou les prix des produits et des services. D'autres données cependant sont moins prévisibles, comme le niveau des ventes, le coût des matières premières, les dépenses en énergie, et plus on se projette loin dans le temps, plus les données sont incertaines. »¹¹

Généralement, trois types d'hypothèses sont utilisés dans les prévisions financières :

- Hypothèses basées sur des données réelles confirmées ;
- Hypothèses basées sur l'analyse des données internes de l'entreprise ;
- Hypothèses basées sur des études et analyses de données externes.

¹⁰ Inspiré principalement du Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale et de « Prévisions financières, une question d'approche » dans SCO8518 (cours donné à l'UQAM par l'auteur de ce guide)

¹¹ Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, p.132

Dans le cas d'une reprise collective, les bases de plusieurs hypothèses seront liées à l'entreprise cédée, telles que des contrats existants ou des ententes de location (données réelles confirmées) ou l'historique financier de l'entreprise (analyse des données internes de l'entreprise). D'autres hypothèses seront quant à elles basées sur les projets de développement de la nouvelle entreprise, une étude de marché par exemple (études et analyses de données externes). Dans presque tous les cas, on fera appel à tous ces types d'hypothèses. « Par exemple, un contrat de vente exceptionnel (données réelles confirmées) qui s'ajoute aux projections liées aux tendances des ventes (données historiques), le tout bonifié par une étude de marché et une stratégie de pénétration de nouveaux marchés (études et analyses externes). »¹²

« Les prévisions financières sont généralement composées des hypothèses prévisionnelles et des états financiers prévisionnels (états des résultats et bilan et, plus rarement, des états des flux de trésorerie), auxquels on ajoute le budget de caisse. Le tout est habituellement présenté dans un horizon de trois à cinq ans. Au-delà de cet horizon, les prévisions peuvent rarement faire l'objet d'estimations raisonnablement précises. »¹³

Alors que certains partenaires financiers n'exigeront que des états des résultats prévisionnels et un budget des caisses, d'autres partenaires, la plupart des prêteurs, exigeront des bilans prévisionnels. L'élaboration de ces derniers requiert cependant des compétences pointues en comptabilité et en finance, ce qui peut nécessiter de faire appel à des ressources spécialisées. Des chiffriers automatisés peuvent aussi être utilisés pour les prévisions financières, mais ceux-ci, bien que faciles d'usage, sont la plupart du temps peu flexibles et rarement adaptés aux coopératives et aux OBNL.

¹² Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, p. 134

¹³ Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, p. 132

4. Montage financier final : coûts de projet et sources de financement

Tout au long de la réalisation du plan d'affaires, plusieurs paramètres financiers se préciseront, autant en ce qui a trait aux coûts du projet qu'aux sources de financement. Par exemple, en précisant de nouveaux processus de production, on pourra mieux évaluer quels équipements seront requis et déterminer leurs coûts. Ou encore, en réalisant les prévisions financières, on pourra mieux définir les besoins en liquidité. Par ailleurs, certains contacts avec les partenaires financiers permettront d'identifier les sources de financements les plus adéquates ainsi que les paramètres qui y sont liés. Comme décrit dans la section *Le cheminement*, plusieurs étapes se réalisent en concomitance et souvent en interdépendance avec d'autres. Plusieurs de ces étapes convergeront donc vers le montage financier final. C'est ce dernier qui sera déposé aux partenaires financiers pour que ceux-ci terminent leur analyse et émettent des offres de financement.

Le montage financier final est composé des coûts finaux du projet et des sources de financement retenues pour les réaliser. Cela dit, même une fois ce montage financier déposé aux partenaires financiers, certains ajustements pourront se faire en cours d'analyse par ces derniers. Certaines évaluations faites par des experts seront remplacées par des soumissions fermes provenant de fournisseurs (les plans et devis d'un entrepreneur par exemple) ou encore, certains paramètres de financement qui avaient été annoncés dans une esquisse de financement seront précisés. Certains partenaires pourraient aussi se désister en cours d'analyse, ce qui impliquerait un réajustement des montants que chacun des partenaires avait annoncés.

Les coûts du projet

L'élément central des coûts de projet est, il va sans dire, le coût de l'entreprise cédée. Comme expliqué dans la section *Le mode d'acquisition et le financement*, la cession de l'entreprise peut se faire par la vente de ses actions ou de ses actifs. Dans les deux cas, le coût devra faire l'objet d'une évaluation de la juste valeur marchande (JVM). Cette évaluation n'exclut pas une entente négociée entre les parties sur le prix, mais elle déterminera notamment la valeur sur laquelle les partenaires financiers pourront prendre des garanties mobilières ou immobilières. Le coût excédentaire à la valeur des

actifs (l'écart d'acquisition, l'achalandage) ne pourra être mis en garantie. Nous y revenons plus loin.

Comme mentionné dans la section *Évaluation du coût de projet et montage financier préliminaire*, d'autres coûts s'ajoutent habituellement au projet. Le repreneur collectif voudra soit mettre sa couleur dans l'entreprise, la développer, prendre de l'expansion ou simplement consolider son fonds de roulement.

Les frais d'expertise professionnelle s'ajouteront aussi au montage (évaluateur agréé, notaire, avocat, architecte ou autre), ainsi que des frais administratifs tels que l'ouverture des dossiers et les frais d'analyse chez les partenaires financiers, les coûts de constitution juridique, permis d'exploitation, etc. On les retrouvera souvent dans une rubrique générale « Frais de démarrage » au montage financier.

Dans le cas où des rénovations ou des améliorations locatives soient prévues au projet, on ajoutera une contingence dans les coûts. Cette contingence pourra aller de 10 % des coûts de rénovation ou améliorations locatives jusqu'à 30 % parfois, selon l'avis des professionnels au dossier.

Dans le montage final, les partenaires financiers voudront les coûts les plus précis possible. Ainsi, ces coûts devront être documentés afin de bien évaluer la hauteur de leur engagement financier. Comme mentionné plus haut, les coûts peuvent évoluer après le dépôt du montage financier final, mais on tentera d'être le plus précis possible afin de ne pas devoir réviser éventuellement le montage financier, ce qui peut conduire à des délais d'analyse, à la révision des prévisions financières ou même à mettre en danger le projet. Même si certains documents ne sont pas disponibles au moment du dépôt du montage financier, les partenaires pourront continuer leur analyse, mais ils les exigeront en cours de processus. Pour le déboursement du financement, ils auront besoin de toute façon de tous les coûts finaux et les documents correspondants, ce qui fera l'objet de conditions préalables. Nous y reviendrons plus loin dans les sections *Analyse décision de financement et Déboursement*.

Le tableau suivant présente une liste non exhaustive des différents coûts possibles et de la documentation requise (confirmer cette dernière avec les partenaires financiers au cas par cas selon leurs besoins respectifs).

Tableau 3 : Documents justificatifs des coûts de projet

NATURE DU COÛT DE PROJET	DOCUMENTS MINIMUM REQUIS
Acquisition de l'entreprise	Offre d'achat ou entente avec le cédant/évaluation de la juste valeur marchande (JVM)
Coûts supplémentaires	
Rénovation	Évaluation d'architecte et/ou soumissions
Améliorations locatives	Évaluation d'architecte et/ou soumissions
Mobilier/équipements/matériel roulant	Soumission de fournisseurs, catalogues ou évaluations diverses
Fournitures diverses	Soumission de fournisseurs, catalogues ou évaluations diverses
Stocks supplémentaires	Justification en fonction du volume de vente prévu
Frais de démarrage	Soumission et/ou factures (pour les frais déjà engagés)
Fonds de roulement	Budget de caisse

Les sources de financement

L'identification des partenaires qui seront parties prenantes du financement du projet se réalisera à mesure que celui-ci se précisera et que les contacts et échanges avec les partenaires se développeront. Plusieurs éléments seront déterminants dans ce processus, autant pour le repreneur collectif que pour les partenaires financiers.

Pour ces derniers, la qualité du projet et de ses gestionnaires ainsi que l'historique de l'entreprise cédée seront d'importance majeure (voir section *Analyse et décision de financement*), mais d'autres critères pourront motiver des acteurs de financement à investir dans un projet. Ces critères peuvent être politiques (priorités régionales pour une MRC, orientation d'un ministère, par exemple) ou liés à la mission de l'organisation.

Pour l'entreprise, des critères tels que le coût du financement (taux d'intérêt), les moratoires disponibles sur les versements de capital ou d'intérêt (ces derniers sont plus rares), les garanties requises le cas échéant, les montants admissibles et les délais d'analyse devront être considérés. Le niveau d'implication du partenaire financier dans la réussite du projet est aussi un élément à considérer. Certains partenaires offriront par exemple un certain niveau d'accompagnement et seront très proactifs en cas de difficulté de la part de l'entreprise financée.

Il importera donc pour la ressource d'accompagnement de bien connaître les partenaires, programmes et types de financement offerts dans l'écosystème de la finance solidaire et de la finance classique.

L'écosystème québécois de financement des entreprises collectives (finance solidaire) est parmi les plus développés au monde. Depuis les années 1990, divers produits financiers spécialisés ont été développés et des liens solides se sont développés entre les divers acteurs de financement. Ces acteurs sont d'ailleurs réunis dans le réseau Cap Finance et se concertent pour faire la promotion de la finance solidaire et pour assurer le développement d'outils de financement adaptés et complémentaires. Si l'on ajoute ces acteurs à ceux plus classiques (banques et caisses Desjardins) et aux divers programmes de financement sectoriels et locaux, on obtient une panoplie de sources de financement disponible pour les divers besoins des entreprises d'économie sociale. Des programmes spécialisés en reprise collective ont d'ailleurs été développés dans les dernières années et sont offerts aux entreprises collectives.

Dans la Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, produit par Cap Finance, les sources de financement sont classées selon trois catégories : la dette, la quasi-équité et l'équité. Ces divers types de financement seront utilisés en fonction du type de coûts de projet à financer. Ainsi, la dette, qui doit, dans la très grande majorité des cas, être appuyée sur des garanties, ou suretés (immeubles, biens meubles, comptes à recevoir, etc.), servira donc à financer des actifs tangibles. Cependant, ces financements ne couvriront jamais (ou très rarement) la totalité des coûts de ces actifs. Alors qu'en financement classique, pour des sociétés par actions par exemple, ce sera principalement la mise de fonds des propriétaires qui viendra combler la portion

manquante du financement, la situation est différente pour les entreprises collectives. Les particularités de leur mode de capitalisation et le fait que leur mission prime sur la maximisation du capital font en sorte qu'elles ne disposent habituellement pas des fonds nécessaires pour combler cette portion manquante. C'est pourquoi des produits financiers spécialisés ont été développés en quasi-équité et en équité. Ces derniers sont adaptés aux besoins des entreprises d'économie sociale. Par exemple, les prêteurs en quasi-équité pourront offrir des moratoires sur le remboursement de capital, seront flexibles dans leurs modalités de remboursement et ne demanderont pas de garanties ou alors, ces garanties seront de rangs inférieurs à ceux des prêteurs traditionnels. Ainsi, ils pourront non seulement financer la portion manquante affectée aux actifs tangibles, celle non assumée par les prêteurs traditionnels, mais aussi contribuer au financement d'éléments ne pouvant pas ou difficilement être mis en garantie, tels que l'achalandage de l'entreprise cédée, le fonds de roulement, les stocks ou les frais de démarrage.

Une source de financement qu'on retrouve fréquemment dans les montages financiers de reprise collective est la balance de vente. Elle représente la portion du montage financier que le propriétaire de l'entreprise cédée fournira. Elle est habituellement fournie sous forme de prêt en quasi-équité et, plus rarement, sous forme de parts privilégiées (dans une coopérative). Cette dernière option, bien que plus avantageuse pour l'entreprise, offrira moins d'avantages pour le cédant, notamment au niveau fiscal (déductions d'impôts sur gain en capital).

Un tel mode de financement sera très souvent accompagné d'une entente entre le repreneur collectif et le cédant qui assurera une implication plus grande de ce dernier dans l'entreprise. Cette implication, qui doit être clairement déterminée, pourra prendre plusieurs formes : coaching de l'équipe de gestion, transfert du carnet de commandes, embauche du cédant dans un poste clé pour une période déterminée, etc. Cette entente doit déterminer, outre la nature de l'implication du cédant, la durée de cette implication. Certains partenaires financiers iront même jusqu'à exiger une clause permettant de mettre fin prématurément à cette implication dans le cas où celle-ci ne correspondrait plus aux besoins de l'entreprise ou lui nuirait.

Les sources de financement en équité ont le même rôle que la quasi-équité, mais, comme elles sont non remboursables (subventions ou dons par exemple) ou remboursables dernier rang (parts privilégiées ou obligations communautaires), elles sont encore moins contraignantes pour l'entreprise que la quasi-équité.

Dans le cas d'une reprise faite par une coopérative impliquant des membres travailleurs (coopérative de travail et certaines coopératives de solidarité), on verra souvent ceux-ci s'engager à verser sous forme de parts privilégiées une portion de leurs futurs salaires à la coopérative. Ces montants seront affectés au remboursement d'un prêt-pont qui aura été versé par une institution ou un prêteur spécialisé. Ce type de financement permettra de capitaliser à long terme la coopérative et démontrera l'engagement de ses membres envers le succès du projet. Ceux-ci pourront, selon le type de coopérative, profiter de programmes fiscaux tels que du Régime d'investissement coopératif (RIC) ou de REER autogéré. Ce mode de financement est habituellement utilisé dans le cas des coopératives de travailleurs actionnaires (CTA), dont il était question précédemment dans la section *L'acquisition partielle des actions*.

Il est à noter que certains programmes en quasi-équité et en équité sont aussi dédiés au financement des honoraires de ressources professionnelles externes, dont certains, spécifiquement pour la reprise collective.

Le tableau suivant donne une liste non exhaustive des sources de financement, leurs produits financiers, leur type de financement et leurs principales caractéristiques. Vous obtiendrez plus d'informations en consultant, dans la section Ressources du site Internet dédié à la reprise collective, les répertoires *Programmes et outils financiers - RC et ES*, ainsi que *Programmes et outils financiers - généraux*.

Tableau 4 : Principales sources de financement d'un RC

SOURCES DE FINANCEMENT	TYPE DE FINANCEMENT	PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES
FONDS DÉDIÉS À L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF		
Réseau d'investissement social du Québec (RISQ)		
Fonds Capitalisation	Quasi-équité	Prêts flexibles à toutes les étapes de développement
Fonds FICES	Quasi-équité	Pour projets à fort potentiel de croissance et/ou d'innovation. Financement basé sur le revenu
Fonds Aide technique	Quasi-équité	Financement de ressources externes spécialisées
Fonds émergence	Quasi-équité	Pour besoins particuliers à l'étape de prédémarrage
Fiducie du Chantier de l'économie sociale		
Capital patient opérations (CPO) et Capital patient immobilier (CPI)	Quasi-équité	Toutes les étapes de développement Sans exigence de remboursement de capital avant 15 ans
INSTITUTIONS FINANCIÈRES		
Caisse d'économie solidaire Desjardins		
Prêts à terme, hypothèques, marge de crédit, etc.	Dette	Financements habituellement garantis par des actifs (immeubles, équipements, comptes à recevoir, etc.)
Garantie solidaire	Quasi-Équité	Pour compléter des montages financiers (partenariat avec trois grandes fondations)
Desjardins capital		
Essor et Coopération	Équité	Investissement en parts privilégiées (coopératives). Partenariat avec les CDRQ pour les montants en deçà de 250 000 \$
Desjardins-entreprise, caisses locales et banques		
Prêts à terme, hypothèques, marge de crédit, etc.	Dette	Financements habituellement garantis par des actifs (immeubles, équipements, comptes à recevoir, etc.)
ORGANISMES PARAGOUVERNEMENTAUX		
Investissement Québec		

Financement entrepreneuriat collectif	Dette Quasi-équité	Produits financiers divers pour les coopératives et OBNL
Programme de capitalisation des entreprises d'économie sociale (CAES)- Volet 1 : Capitalisation Volet 2 : Reprise collective	Quasi-équité	Moratoires sur les versements de capital et prise en charge partielle ou dégressive des intérêts
Centre de transfert d'entreprises du Québec		
Programme de soutien à la reprise collective (PSRC)	Équité	Subvention pour honoraires professionnels liés aux étapes préalables à un projet de reprise collective
Fonds partenaires (Investissement Québec, Caisse Desjardins, Fonds de solidarité FTQ, Fondation)		
Fonds de transfert d'entreprises du Québec (FTEQ)	Quasi-équité	Financement de projet de reprise
RESSOURCES LOCALES ET RÉGIONALES		
Instances locales de développement (MRC, ville ou mandataire)		
Fonds local d'investissement (FLI) / Fonds local de solidarité (FLS)	Dette Quasi-équité	Paramètres et conditions déterminées localement
Fonds d'économie sociale	Équité	Paramètres et conditions déterminées localement
Société d'aide au développement des collectivités (SADC)		
Fonds d'investissement et financement spécialisé	Dette Quasi-équité	Paramètres et conditions déterminées localement
Microentreprendre (crédit communautaire)		
Microcrédit	Quasi équité	Paramètres et conditions déterminées localement
FONDS DE TRAVAILLEURS		
Filaction		
Fonds Innogec	Équité	Paiement d'honoraires professionnels réalisés par une organisation spécialisée
Financement d'entreprises	Dette Quasi-équité	Prêts flexibles à toutes les étapes de développement

Fondation		
Prêt ou capital-actions	Quasi-équité Équité	Fonds de travailleurs Financement adapté Plus de 500 000 \$
Fonds de solidarité FTQ		
Financement d'entreprise	Quasi-équité Équité	Fonds de travailleurs Financement adapté
RESSOURCES GOUVERNEMENTALES		
Emploi-Québec		
Subventions salariales	Équité	Pour favoriser l'intégration en emploi
Ministère de l'Économie et de l'Innovation		
Programme d'immobilisation en entrepreneuriat collectif (PIEC)	Équité	Subventions pour entreprise propriétaires de leur(s) immeuble(s) ou qui le deviendront grâce au projet financé. Administré par Investissement Québec

Le rôle de la ressource d'accompagnement dans le processus de réalisation du montage financier final est, selon nous, de guider le repreneur collectif, tout au long du processus d'identification des coûts, en s'assurant que ceux-ci sont réalistes et que la documentation requise est disponible en fonction des besoins des partenaires financiers. La ressource devra également bien aiguiller le repreneur vers des ressources professionnelles au besoin et les sources de financement adéquates pour les financer. En ce qui a trait aux sources de financement, comme mentionné dans la section *La ressource d'accompagnement et le financement*, le rôle de celle-ci sera d'entretenir un lien privilégié avec les partenaires et de s'assurer de l'adéquation entre le financement et les coûts du projet. Les partenaires financiers spécialisés en économie sociale sont d'ailleurs très impliqués avec les ressources d'accompagnement pour assurer, non seulement cette adéquation, mais la réalisation d'un montage financier optimal.

Voici deux exemples de montages financiers correspondant à l'acquisition des actifs d'une entreprise et à l'acquisition totale des actions. L'acquisition partielle d'actions

ne faisant pas l'objet d'un montage financier en tant que tel, nous ne considérons pas pertinent d'en donner un exemple.

EXEMPLE DE REPRISE PAR ACHAT D'ACTIFS¹⁴

Les travailleuses et travailleurs d'un centre de villégiature ont l'opportunité d'acquérir les infrastructures du centre qui les emploie. Leur employeur, qui possède plusieurs centres, désire se départir de celui-ci qui, bien que viable, n'atteint pas la rentabilité souhaitée par ses propriétaires. Le cédant a donc décidé de se départir des actifs pour un montant équivalent à l'évaluation de la juste valeur marchande (JVM) de ceux-ci, sans plus. L'équipe de travail met sur pied une coopérative de travail pour procéder à l'acquisition du centre.

L'évaluation des actifs à la juste valeur marchande va comme suit :

Terrain et bâtiments	1 450 000 \$
Mobilier et équipements de l'entreprise	58 300 \$
Fournitures de l'entreprise	9 200 \$
Stocks sur place	15 000 \$
	1 532 500 \$

La nouvelle coop de travail réalise son plan d'affaires, fait inspecter le bâtiment et constate que des investissements supplémentaires permettraient de bonifier le projet. S'ajoutent donc des rénovations (et une contingence), d'autres équipements, des fournitures et des stocks supplémentaires ainsi qu'un fonds de roulement.

Tout au long de la mise sur pied du projet, des partenaires financiers ont été sollicités et l'on en arrive au montage financier final suivant :

Tableau 5 : Exemple de montage financier - achat d'actifs

¹⁴ Le même projet, s'il était réalisé en OBNL pourrait être porté par des acteurs de la communauté (clients, fournisseurs, citoyens) les parts privilégiées en mise de fonds pourraient être remplacées par des obligations communautaires dans le montage financier (Tableau 5)

COÛT DU PROJET		FINANCEMENT DU PROJET		%
		<u>Dettes</u>		
Terrain et bâtiments	1 450 000 \$	Institution financière	511 600 \$	28,4
Rénovations	95 500 \$	Investissement Québec	511 600 \$	28,4
Contingences (30 %)	28 650 \$			
Mobilier et équipements	75 800 \$	<u>Prêts en quasi-équité</u>		
Fournitures	12 400 \$	Fiducie du Chantier de l'économie sociale	489 350 \$	24,4
Stocks	22 500 \$	Organisation de développement local	100 000 \$	5,5
Honoraires professionnels	17 500 \$			
Fonds de roulement	100 000 \$	<u>Équité</u>		
		Prog. de subventions. gouv.	100 000 \$	5,5
		CTEQ	9 800 \$	0,5
		Organisation locale de développement	30 000 \$	1,7
		Mise de fonds (parts privilégiées)	100 000 \$	5,5
Total	1 802 350 \$	Total	1 802 350 \$	100,0

En ce qui a trait aux coûts du projet, on constate un ajout de près de 270 000 \$ supplémentaires par rapport à la valeur des actifs vendus par le cédant. On prévoit donc acquérir du mobilier, des stocks et des fournitures supplémentaires auxquels s'ajoutent des honoraires professionnels et du fonds de roulement.

Le financement proposé des actifs cédés et des coûts supplémentaires du projet se détaille comme suit :

Dettes

L'institution financière et Investissement-Québec partageront le prêt hypothécaire. La valeur des actifs immobiliers pouvant être pris en garantie correspond au terrain et au bâtiment rénové, incluant les contingences¹⁵ : 1 574 150 \$. L'institution et

¹⁵ Pour simplifier l'exemple, nous considérons ici que la juste valeur marchande du bâtiment est augmentée de la valeur des rénovations et des contingences. D'autres méthodes d'évaluation plus précises existent cependant.

Investissement Québec viennent ici financer 65 % des actifs immobiliers avec garanties de premier rang sur ceux-ci en pari passu.

Quasi-Équité

Premièrement, la Fiducie du Chantier de l'économie sociale vient compléter le financement d'Investissement Québec et de l'institution financière par un prêt en capital patient immobilier à hauteur de 28 % des actifs immobiliers, avec une garantie de second rang, derrière l'institution et Investissement Québec. Ensuite, la Municipalité régionale de comté (MRC) vient prêter, sans garantie, un montant de 100 000 \$ qui pourra être affecté au mobilier, à l'équipement et aux autres coûts.

Équité

D'abord, le Programme d'immobilisation en entrepreneuriat collectif vient couvrir une partie du coût d'achat du bâtiment et du terrain. Le Centre de transfert des entreprises du Québec (CTEQ) ensuite, participe au financement des coûts d'honoraires professionnels à hauteur de 70 % des coûts admissibles (14 000 \$ sur le total des honoraires), la MRC, subventionne 30 000 \$ et des parts émises aux membres à hauteur de 100 000 \$.

EXEMPLE DE REPRISE PAR ACHAT DE LA TOTALITÉ DES ACTIONS¹⁶

Reprenons un exemple similaire, mais dans un contexte différent.

Les travailleuses et travailleurs d'un centre de villégiature ont l'opportunité d'acquérir le centre qui les emploie. Il s'agit d'une société par actions (SPA) et son unique actionnaire prépare sa retraite. Celui-ci, pour assurer la continuité du centre, dont le rendement est très satisfaisant, a offert à ses employés de racheter la compagnie en entier. L'équipe de repreneurs met sur pied une coopérative de travail pour procéder à l'acquisition du centre. Le prix demandé pour la totalité des actions la compagnie est de 1 950 000 \$, incluant le terrain, le bâtiment, le mobilier et les équipements ainsi que fournitures et stock sur place.

L'évaluation des actifs à la juste valeur marchande va comme suit :

Terrain et bâtiments	1 450 000 \$
Mobilier et équipements de l'entreprise	58 300 \$
Fournitures de l'entreprise	9 200 \$
Stocks sur place	15 000 \$
	1 532 500 \$

On constate que le prix demandé pour les actions de la compagnie est supérieur de plus de 400 000 \$ à la valeur des actifs tangibles inclus dans la transaction. Le surplus correspond à l'achalandage. L'évaluation de la juste valeur marchande (JVM) de la compagnie confirmait par ailleurs que le prix demandé est raisonnable. L'enjeu auquel le repreneur collectif fait face est le financement de 400 000 \$ d'actifs intangibles, ne pouvant être pris en garantie et, par conséquent, inclus dans le prêt hypothécaire. Le prêteur exigeant des garanties veut, comme pour l'achat des actifs, se baser sur la valeur marchande des actifs tangibles uniquement.

¹⁶ Le même projet, s'il était réalisé en OBNL pourrait être porté par des acteurs de la communauté (clients, fournisseurs, citoyens) les parts privilégiées en mise de fonds pourraient être remplacées par des obligations communautaires dans le montage financier (Tableau 6)

Tout comme dans l'exemple précédent, des coûts s'ajoutent : des rénovations (et une contingence), d'autres équipements, des fournitures et des stocks supplémentaires ainsi qu'un fonds de roulement. Le montage financier final est le suivant :

Tableau 6 : Exemple de montage financier - achat d'actions

COÛT DU PROJET		FINANCEMENT DU PROJET		%
		<u>Dettes</u>		
Action de la compagnie	1 950 000 \$	Institution financière	1 023 200 \$	46,0
Rénovations	95 500 \$			
Contingences (30 %)	28 650 \$	<u>Prêts en quasi-équité</u>		
Mobilier (supplémentaires)	17 500 \$	Investissement Québec - CAES, Volet 2 (Reprise collective).	550 000 \$	24,7
Fournitures (supp.)	3 200 \$	Fiducie du Chantier de l'économie sociale	358 750 \$	16,1
Stocks (supp.)	7 500 \$	RISQ	50 000 \$	2,2
Honoraires professionnels	21 500 \$			
Fonds de roulement	100 000 \$	<u>Équité</u>		
		PIEC	100 000 \$	4,5
		CTEQ	11 900 \$	0,5
		Municipalité régionale de comté (MRC)	30 000 \$	1,3
		Mise de fonds (parts privilégiées)	100 000 \$	4,5
Total	2 223 850 \$	Total	2 223 850 \$	100,0

En ce qui a trait aux coûts du projet, on constate encore un ajout de près de 270 000 \$ supplémentaires par rapport à la valeur des actifs vendus par le cédant. On prévoit donc acquérir du mobilier, des stocks et des fournitures supplémentaires auxquels s'ajoutent des honoraires professionnels et du fonds de roulement. S'ajoute aussi, à la valeur des actifs de la compagnie, un achalandage à hauteur de 417 500 \$.

Le financement proposé de la totalité des actions et des coûts supplémentaires du projet se détaille comme suit :

Dette

L'institution financière octroie le prêt hypothécaire. La valeur des actifs immobiliers pouvant être pris en garantie est la même que dans l'exemple précédent : 1 574 150 \$. L'institution finance 65 % des actifs immobiliers avec garanties de premier rang sur ceux-ci.

Quasi-Équité

Comme une partie du prix des actions de l'entreprise est supérieur à la valeur des actifs tangibles, la coopérative fait appel au Programme d'aide à la reprise collective (PARC) d'Investissement Québec, qui offre de très bonnes conditions sans garanties exigées sur les actifs financés. Ensuite, la Fiducie du Chantier de l'économie sociale vient compléter le financement par un prêt en capital patient immobilier à hauteur de 23 % des actifs immobilier, avec une garantie de second rang, derrière l'institution financière. Ensuite, le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) vient prêter, sans garantie, un montant de 50 000 \$ qui pourra être affecté au mobilier, à l'équipement et aux autres coûts.

Équité

L'équité est structurée de la même façon que dans l'exemple précédent, mis à part le CTEQ qui participe encore aux coûts d'honoraires professionnels à hauteur de 70 % des coûts admissibles, lesquels sont un peu plus élevés vu la plus grande complexité de la transaction (17 000 \$ sur le total des honoraires).

5. Analyse et décision de financement

Interaction entre partenaires financiers

Comme mentionné dans la section précédente, l'écosystème de financement des entreprises collectives québécoises est très développé. Les acteurs de la finance solidaire se concertent régulièrement au niveau national, mais aussi durant l'analyse des projets. Il est fréquent que les responsables de l'analyse (analystes, directeurs de portefeuille, etc.) se contactent lorsqu'ils sont partie prenante du même montage financier.

Ces liens et ces échanges entre partenaires peuvent parfois créer un effet d'entraînement dans la prise de décision de ceux-ci. Par exemple, lors d'une rencontre de partenaires, des éléments ou angles d'analyse présentés par un partenaire pourraient générer des discussions menant certains autres partenaires à reconsidérer leur analyse ou à abandonner leurs réticences. Ainsi, on verra souvent l'annonce d'une décision positive prise par un acteur de financement mener à des positionnements semblables de la part de ses vis-à-vis. À l'inverse, une décision négative peut provoquer un effet domino menant à l'abandon ou à une refonte complète d'un projet.

La ressource d'accompagnement doit être partie prenante de cette interaction. Elle doit aussi être proactive afin, d'une part, de cibler les partenaires les plus enclins à se positionner rapidement et, d'autre part, de s'assurer que le repreneur collectif fournit la même information à tous les partenaires afin d'assurer une meilleure concertation entre ceux-ci.

Principaux angles d'analyse

L'analyse d'une demande de financement provenant d'une entreprise collective doit se baser sur les caractéristiques particulières de celles-ci, lesquelles « complètent les balises traditionnelles de l'analyse d'une entreprise. Quels que soient le secteur et les axes de développement déterminés par les promoteurs de l'entreprise, ceux-ci doivent être justifiés à la fois sur neuf éléments distincts, regroupés en deux ensembles : »¹⁷

¹⁷ Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, p. 49

Tableau 7 : Les angles d'analyse type d'une EÉS

« L'ASSOCIATION »	« L'ENTREPRISE »
La mission	Le marché
L'utilité sociale	Les opérations
La gouvernance	Les ressources humaines
L'ancrage	Le développement durable
	Le volet financier

En ce qui a trait aux projets de reprise collective, l'analyse du projet présenté se fera aussi à travers les neuf éléments d'analyse inscrits dans le tableau 7, mais certains aspects particuliers de ces éléments feront l'objet d'une attention particulière. Alors que l'analyse du volet « Association » est en majeure partie liée à la nouvelle équipe et au nouveau projet d'entreprise, l'analyse du volet « Entreprise » est en très grande partie liée à l'entreprise cédée.

La liste ci-dessous présente des angles d'analyse typiques sur lesquels on voudra se pencher dans un cas de reprise collective :

- ✓ Le prix de l'acquisition
 - Qu'est-ce qui est compris dans le prix ?
 - Quel est le coût de projet vs la juste valeur marchande (JVM) ?
 - Quelle est la qualité de l'évaluation de valeur des actifs, tangibles et intangibles ?
- ✓ Les motivations de la vente
 - Y a-t-il des motivations non dévoilées derrière la vente, telles que des mutations dans le marché, des tensions internes, l'arrivée de concurrents majeurs, etc. ?
- ✓ Le rôle et l'implication du cédant
 - Le cédant offre-t-il une balance de vente, à quelle hauteur, selon quelles conditions ?
 - Quelle sera l'implication du cédant dans le transfert d'expertises et de savoir-faire ?
- ✓ Le passé de l'entreprise cédée

- Quel était son rendement ? Était-elle en déclin, stable ou en croissance ?
- Quels étaient son environnement d'affaires, sa concurrence, ses partenariats ?
- Quelle était la qualité du management ?
- Quelle est la nature de ses dettes (dans le cas d'un achat d'actions) ?
- Y a-t-il des éléments fiscaux liés à des événements passés qui pourraient émerger ?
- Les partenaires financiers procéderont donc, au-delà de l'analyse du projet, à une vérification diligente auprès de l'entreprise cédée et de ses propriétaires. On voudra donc vérifier notamment les antécédents fiscaux, le carnet de commandes, l'existence de poursuites juridique, etc.

Décision de financement

Les décisions de financement, mis à part certains financements préliminaires (études, évaluation, par exemple), sont presque toujours interdépendantes et concertées. Lorsque les partenaires présents au montage financier choisissent de s'engager dans le projet, la plupart du temps, ils se concerteront sur les montants investis par chacun et sur les conditions liées au financement afin, notamment, d'en harmoniser le déboursement, nous y revenons plus loin.

Selon le niveau de risque lié au projet, les partenaires désireront soit prendre une partie importante du financement (projet non risqué) ou partager au maximum le risque avec les autres partenaires (projet très risqué). Ce dernier cas de figure implique cependant beaucoup de logistique et de temps : dates d'approbation, conditions respectives, etc.

La décision de financement, particulièrement pour les prêteurs, est assortie de conditions de déboursement et de suivi. Outre des conditions de base présentes dans toutes les décisions de financement (accord de tous les partenaires, résolutions du conseil d'administration, interdiction de versement de ristourne ou remboursement de parts ou obligations communautaires sans accord du partenaire, etc.), on verra certaines conditions s'ajouter, liées à des facteurs de risque constatés durant l'analyse.

Alors que certaines conditions permettent de bonifier ou sécuriser le nouveau projet (ajout d'un observateur au conseil d'administration, fournir un plan marketing avec budget et échéancier, s'engager à suivre une formation sur la gouvernance, etc.), d'autres sont directement liées à l'entreprise cédée. Tel que mentionné précédemment, lorsqu'une entreprise est cédée par la vente de ses actions, le repreneur collectif devient responsable du passé de l'entreprise. Il importera donc, pour les repreneurs autant que pour les partenaires financiers, de s'assurer qu'aucune mauvaise surprise, qui n'aurait pas été identifiée lors de la vérification diligente, ne puisse venir mettre l'entreprise en danger. On pourra demander au cédant de fournir un document intitulé « Représentations et garanties » qui certifie que toutes les informations nécessaires à l'analyse ont été fournies et qui responsabilise le cédant en cas de découverte d'éléments passés pouvant nuire au projet (dettes fiscales, poursuites, etc.). Il peut aussi être exigé, de la part des partenaires toujours, qu'un montant soit déposé en fidéicommiss par le cédant, auprès d'un tiers, afin de protéger l'entreprise contre d'éventuelles surprises. Il importera donc que les repreneurs collectifs soient bien accompagnés par des experts pour assurer que ceux-ci comprennent bien tous les tenants et aboutissants de cette étape.

L'implication de la ressource d'accompagnement peut s'avérer d'un grand apport dans l'étape d'analyse et décision de financement pour coordonner la démarche ou guider le repreneur collectif. La ressource n'est pas nécessairement experte en financement, mais elle pourra aller recenser les informations nécessaires auprès des partenaires, organiser celle-ci et la synthétiser pour le repreneur.

6. Déboursement

L'étape du déboursement commence aussitôt que tous les partenaires financiers au projet ont officiellement donné leur accord au financement. C'est d'ailleurs la première condition de financement de chacun des partenaires. Mais contrairement à ce que l'on pourrait croire, le déboursement ne se fait pas sitôt les accords obtenus. Il s'agit d'un processus plus ou moins long selon la complexité du projet et les conditions émises par les partenaires.

Premièrement, les partenaires exigeront des preuves et pièces justificatives en lien avec les coûts annoncés. Il pourra s'agir de facture, de soumission fermes ou autres documents. Le tableau 8 présente un aperçu de ce que peuvent être les documents finaux demandés pour faire autoriser un déboursement. On constatera qu'il s'agit de documents plus formels que ceux accompagnant le montage financier final (voir *Tableau 3*).

Tableau 8 : Déboursement - Preuves et pièces justificatives requises

NATURE DU COÛT DE PROJET	PREUVES REQUISES
Coûts de l'entreprise	Convention d'achat
Coûts supplémentaires	
Rénovations	Factures (ou soumissions fermes, appuyées ultérieurement par des factures)
Améliorations locatives	Factures ou documents d'architecte confirmant le pourcentage de réalisation
Mobilier/équipements/matériel roulant	Factures (ou soumissions fermes, appuyées ultérieurement par des factures)
Fournitures diverses	Factures
Stocks supplémentaires	Factures
Frais de démarrage	Factures
Fonds de roulement	Budget de caisse révisé

Ensuite, certaines autres conditions doivent être complétées préalablement aux déboursements et peuvent parfois ralentir le processus ou même contraindre les partenaires à retourner à la table à dessin, avec les risques et les retards que ça peut

impliquer. Par exemple, une inspection du bâtiment inclus dans la vente de l'entreprise peut révéler des problèmes structureux. Dans ce cas, une expertise d'ingénieur sera requise pour proposer des correctifs et ces derniers peuvent s'avérer coûteux. Le cédant pourra réduire le coût de vente de l'entreprise, mais peut-être faudra-t-il aussi obtenir un financement d'appoint pour réaliser le projet, ce qui induira des délais et du travail supplémentaire.

Dans le cas de financement en plusieurs versements, des rénovations majeures, par exemple, les partenaires se coordonneront et harmoniseront leurs déboursements. Ces déboursements pourront être évalués par le pourcentage de réalisation des travaux, qui sera confirmé par un architecte.

Il est à noter également que certains partenaires accordent rapidement le financement, mais réaliseront ensuite une vérification diligente très détaillée (condition de financement) alors que d'autres réaliseront cette vérification en amont et seront prêts à déboursier lorsqu'ils accorderont le financement.

Il importe donc ici, pour la ressource d'accompagnement, de bien comprendre les conditions et enjeux légaux et financiers qu'impliquent les ententes de financement, ainsi que les délais qui en découlent. Ils pourront ensuite les expliquer au repreneur collectif. Il pourra aussi s'avérer utile de faire appel à des ressources spécialisées pour s'assurer que le contenu des ententes bien compris.

Tableau synthèse des principaux éléments à retenir

<p>LA RESSOURCE D'ACCOMPAGNEMENT ET LE FINANCEMENT</p>
<p>La ressource d'accompagnement joue un rôle de courroie de transmission privilégiée entre le repreneur collectif et les partenaires financiers et éventuellement entre ceux-ci.</p> <p>Sa connaissance des divers programmes et outils de financement ainsi que des particularités de l'économie sociale permet d'orienter rapidement le repreneur et de faciliter le montage d'un dossier mieux ficelé.</p>
<p>TROIS MODES D'ACQUISITION</p>
<p>Les actifs : le repreneur achète les actifs tangibles tels que les équipements, le bâtiment, les stocks, etc. La nouvelle entreprise est ensuite exploitée au nom du repreneur.</p> <p>La totalité des actions : le repreneur achète l'entièreté de l'entreprise dont il devient le propriétaire. L'entreprise continue ses activités sous la même structure juridique. Elle est habituellement fusionnée au repreneur dans les mois suivants.</p> <p>Attention : le repreneur achète également le passé de l'entreprise cédée et doit s'assurer de ne pas avoir de surprises.</p> <p>Une partie des actions : habituellement faite par une Coopérative de travailleurs actionnaire (CTA) dans une perspective d'acquisition de la majorité ou de la totalité des actions, mais pas exclusivement. Le repreneur participe alors à la gestion de l'entreprise.</p> <p><u>Le choix de mode de transfert vient habituellement du cédant, selon les avantages qu'il en tire. Le tout se négocie toutefois au cas par cas.</u></p>
<p>ÉVALUATION DU COÛT DE PROJET ET MONTAGE FINANCIER PRÉLIMINAIRE</p>
<p>La valeur de l'entreprise : déterminée par deux facteurs principaux, la valeur des actifs dont dispose l'entreprise et son potentiel économique sur le marché, son achalandage.</p> <p>Les autres coûts de projet : développement ou consolidation de l'entreprise cédée, évalués sommairement à ce stade-ci.</p> <p>Les sources de financement potentielles : exploration sommaire et identification des sources de financement disponibles et auxquelles le projet de reprise est admissible.</p>

Il importe que les parties (cédant et repreneur) fassent appel à des ressources professionnelles pour faire l'évaluation de la valeur de l'entreprise. Elles devraient s'entendre sur les méthodes d'évaluation, particulièrement pour l'achalandage.

Le réalisme des coûts et du potentiel de financement représentent en quelque sorte le GO, NO-GO du démarrage du projet.

CONTACTS AVEC LES PARTENAIRES FINANCIERS

Pour obtenir des **informations plus précises** et mieux contextualisées que sur les sites Internet.

Pour obtenir des pistes sur des **programmes financiers complémentaires**.

Pour confirmer l'**intérêt des partenaires financiers** quand les coûts du projet se précisent.

Nous recommandons de laisser la ressource d'accompagnement faire les premiers contacts

Lorsque le repreneur collectif communiquera avec les partenaires financiers, il importe que ce soient les personnes du groupe qui maîtrisent le mieux les aspects financiers du projet afin de bien mettre en confiance les partenaires.

CONSTITUTION DU DOSSIER DE FINANCEMENT (PLAN D'AFFAIRE ET PRÉVISIONS FINANCIÈRES)

Le plan d'affaires : doit fournir des informations sur l'entreprise cédée, sur le projet de reprise, incluant le volet associatif et l'entreprise, ainsi que les prévisions financières. Des annexes s'y rajoutent selon le projet. Il doit bien refléter la qualité de celui-ci.

Les prévisions financières : doivent être en continuité de l'historique de l'entreprise cédée et adaptées, le cas échéant, au nouveau projet du repreneur collectif. Toutes les données significatives doivent être basées sur des hypothèses solides et documentées.

Les prévisions sont composées des états financiers historiques, de l'entreprise cédée et du repreneur s'il s'agit d'une entreprise existante, du montage financier, des états des résultats prévisionnels, du budget de caisse et bilans prévisionnels, habituellement sur un horizon de trois ans.

On doit utiliser les prévisions financières non seulement comme outil de financement, mais aussi comme outil stratégique de gestion. Sinon, il est souvent très tentant d'y inscrire ce que l'on désire que l'interlocuteur reçoive comme message. Peuvent en résulter des évaluations trop optimistes des revenus, des sous-évaluations de dépenses ou des oublis.

MONTAGE FINANCIER FINAL : COÛTS DE PROJET ET SOURCES DE FINANCEMENT

Coûts de projet : les partenaires financiers voudront les coûts les plus précis possible afin de bien évaluer la hauteur de leur engagement financier. Les coûts devront être bien documentés, sur la base de documents justificatifs.

Le coût de l'entreprise cédée : devra faire l'objet d'une **évaluation de la juste valeur marchande**. Cette évaluation n'exclut pas une entente négociée entre les parties sur le prix.

Coûts supplémentaires : le repreneur désirera souvent développer l'entreprise, la consolider ou lui donner sa couleur. Des frais d'expertises s'ajoutent aussi au montage financier.

Sources de financement : l'écosystème québécois de la finance solidaire est très développé et offre plusieurs types de financement, en équité, quasi-équité et dette, dont certains produits financiers dédiés à la reprise collective.

La prise de garantie : la dette doit, dans la très grande majorité des cas, être appuyée sur des garanties, ou suretés (immeubles, biens meubles, comptes à recevoir, etc.), elle servira donc à financer des actifs tangibles. L'équité et la quasi-équité permettront de financer les autres types d'actifs ou des actifs tangibles ne pouvant être enregistrés en garanties (achalandage, fonds de roulement, stocks, etc.).

La balance de vente : la participation du cédant au montage financier est assez fréquente. Elle permet d'assurer une implication du cédant dans le transfert de l'entreprise au repreneur. Cette implication doit cependant être explicite et limitée dans le temps.

La mise de fonds : dans le cas d'une création d'entreprise, la mise de fonds proviendra principalement de l'émission de parts pour les coopératives ou d'obligations communautaires pour les OBNL.

Une fois le montage financier déposé aux partenaires financiers, certains ajustements continueront de se faire en cours d'analyse, jusqu'à la décision finale : soumission ferme remplaçant des évaluations, précisions de certains paramètres de financement, désistement d'un partenaire (impliquant un réajustement du montage financier, etc.)

ANALYSE ET DÉCISION DE FINANCEMENT

Interaction entre les partenaires : les partenaires financiers se concertent habituellement durant l'analyse des demandes financement, ils s'échangent des informations et partagent certains éléments d'analyse.

Angles d'analyse : certains éléments font l'objet d'une attention particulière dans l'analyse d'un projet de reprise collective tel que le prix d'acquisition de l'entreprise, les motifs de la

vente, le rôle et l'implication du cédant (financière et personnelle) et très important, le passé de l'entreprise cédée.

Décision de financement : généralement concertée et en interdépendance entre les partenaires. Selon le niveau de risque du projet, on verra les décisions être accompagnées d'un nombre plus ou moins grand de conditions de déboursement, certaines pour bonifier le projet ou sécuriser le nouveau projet et d'autres directement en lien avec l'entreprise cédée afin d'éviter des surprises provenant de son passé.

La ressource d'accompagnement doit être partie prenante de l'interaction entre partenaires et être proactive afin de cibler les partenaires les plus enclins à se positionner rapidement et s'assurer que le repreneur collectif fournit la même information à tous les partenaires. Elle pourra mieux guider le repreneur collectif par la suite lors du déboursement.

DÉBOURSEMENT

Preuves de dépenses et pièces justificatives : devront être plus formelles qu'à l'étape du montage financier afin de prouver que le financement est utilisé conformément à l'entente de financement. Il s'agira de factures ou de documents officiels (soumissions fermes, convention d'achat, etc.).

Conditions supplémentaires : doivent être prises en compte dans la planification du déboursement et de la réalisation du projet (inspection par un professionnel, obtention de certaines autorisations, etc.).

Certaines conditions de déboursement peuvent ralentir le processus ou même contraindre les partenaires à retourner à la table à dessin, avec les risques et les retards que ça peut impliquer.

La ressource d'accompagnement doit bien comprendre les conditions et les enjeux légaux et financiers qu'impliquent les ententes de financement, ainsi que les délais qui en découlent pour les expliquer au repreneur. Il pourra aussi s'avérer utile de faire appel à des ressources spécialisées pour s'assurer que le contenu des ententes est bien compris.

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 développement¹⁸ », 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 »¹⁹.

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

¹⁸CAP Finance. Site Internet : <https://capfinance.ca/>

¹⁹ 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)²⁰ ». 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'autre²¹ »

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

²⁰ Autorité des marchés financiers. Financement participatif en capital. Source : <https://lautorite.qc.ca/professionnels/valeurs-mobilieres-et-derives/financement-participatif-en-capital> (consulté le 13 juin 2022).

²¹ 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).

d'obtenir un aperçu de la faisabilité du projet. Généralement, il est modifié au fur et à 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 participatif²².

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).

²² 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 »²³. 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,

²³ 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.