

**ANALYSE EXPLORATOIRE
LE FINANCEMENT DE LA RELÈVE
ENTREPRENEURIALE**

**SOCIÉTÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DE LA
COLLECTIVITÉ LAC-SAINT-JEAN-EST
(SADC LSJE)**

RAPPORT D'ANALYSE

PRÉPARÉ PAR
Marie-Claude Verschelden, consultante
Atouts Conseils Inc.

Avril 2008

SOMMAIRE EXÉCUTIF

La problématique de la relève entrepreneuriale préoccupe la Société d'aide au développement de la collectivité Lac-Saint-Jean-Est (SADC LSJE). Les éléments qui alimentent ses inquiétudes sont, d'une part, les prévisions de départs à la retraite chez les propriétaires dirigeants de PME au cours des prochaines années et, d'autre part, les capacités financières limitées des organisations d'aide au développement (SADC, CLD, FIER, etc.) qui auront à répondre aux besoins des entrepreneurs.

À cet effet, la SADC LSJE se donne comme premier objectif de favoriser l'amélioration du financement « relève » aux très petites et petites entreprises de commerce de détail et de services, notamment dans les milieux ruraux. Pour y arriver, elle entame une analyse exploratoire sous forme de recherche-action ayant comme point de départ l'hypothèse suivante : plus l'entreprise est petite et que son secteur d'activité se situe dans le tertiaire, plus il est difficile d'apparier l'offre de financement à ses besoins.

La démarche de recherche-action qui est entreprise se veut évolutive parce que, pour la SADC LSJE, un point important de cet exercice est de s'assurer que les informations recueillies serviront à entamer des actions concrètes à court terme avec des acteurs financiers de la MRC Lac-Saint-Jean-Est (MRC LSJE). Le processus s'est donc déroulé en deux temps : la cueillette d'informations et la transmission de ces informations à des acteurs clés.

En premier lieu, l'état de situation de la relève entrepreneuriale chez les PME, tiré des études de la Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI), permet de constater qu'il s'agit d'une problématique importante qui aura des répercussions majeures sur l'économie canadienne. En effet, le rôle des PME dans l'économie canadienne est central : elles sont nombreuses et représentent les principales sources de création d'emplois et de richesses au pays. Fait inquiétant, en 2005, près du tiers des propriétaires dirigeants de PME au Canada prévoyaient prendre leur retraite au cours des 5 prochaines années. La situation au Québec suit la même tangente : 29 % des propriétaires dirigeants pensent prendre leur retraite au cours des 5 prochaines années, 61 % au cours de 10 prochaines années.

Parmi les éléments ciblés pour assurer la réussite des cas de relève entrepreneuriale, le plus important serait de faire une bonne planification sous forme de plan de relève. Encore une fois, la situation est préoccupante puisque chez les propriétaires dirigeants qui pensent prendre leur retraite au cours des 10 prochaines années, 52 % n'ont aucun plan de relève.

Cette situation met en péril les projets de relève, tant pour les cédants que pour les acquéreurs, puisqu'ils ne partagent pas leurs préoccupations respectives. Par exemple, alors que pour les cédants les profits de la vente devraient financer leur retraite, les acquéreurs se demandent encore avec quel argent ils feront l'acquisition. En plus des cédants et des acquéreurs, les intervenants financiers devraient eux aussi se préoccuper de cette problématique. Les institutions financières notamment ont beaucoup à perdre d'un échec du processus de relève chez leurs clients PME.

Dans la MRC LSJE, on estime, que sur les quelques 2 227 PME, dont la majorité s'active dans le secteur tertiaire, il y aurait au moins 562 propriétaires dirigeants âgés de 50 ans et plus,

représentant entre 7 751 et 26 151 emplois¹. En reportant les statistiques énoncées par le FCEI, nous supposons que 293 de ces propriétaires ne seraient pas encore en préparation de relève. Il va sans dire que la démarche visant à apporter des solutions pour favoriser le succès des relèves entrepreneuriales est fondamentale.

Pour compléter la cueillette d'informations sur les aspects financiers de la relève entrepreneuriale, nous avons effectué une enquête qualitative auprès d'acquéreurs de PME dans la région. Notre échantillon se composait de 10 PME, dont 7 du secteur tertiaire. Les entrevues réalisées avec des acquéreurs nous apprennent les éléments suivants :

- Les acquéreurs des très petites et des petites entreprises ont besoin d'aide pour compléter leur mise de fonds, celle-ci provient des organisations à fonds limités (estimée indispensable) et de l'entourage (capital sympathique);
- Pour les acquéreurs des très petites et des petites entreprises, les demandes de prêt à une institution financière conventionnelle sont limitées par leur bilan financier, si bien que très peu auront accès à un prêt;
- Plusieurs des acquéreurs reçoivent l'appui des cédants dans l'acquisition sous forme de solde de prix de vente : plus l'entreprise est grande, plus c'est le cas. Les cédants sont souvent surpris par l'ampleur de cette implication;
- Plus l'entreprise est grande et plus il y a d'intervenants financiers dans le dossier d'acquisition de relève entrepreneuriale (organisation à fonds limités, institutions financières, cédants, acquéreurs, etc.);
- L'implication financière personnelle des acquéreurs (mise de fonds, prêt personnel, garantie personnelle, etc.) augmente également avec la taille de l'entreprise;
- Les acquéreurs des moyennes entreprises bénéficient de la notoriété des cédants et de l'entreprise, atténuant ainsi la fragilité de leur bilan personnel dans l'analyse des dossiers.

Enfin, en dernier lieu, nous avons transmis ces informations à des acteurs du milieu financier de la MRC LSJE.

Nous avons d'abord rencontré des professionnels comptables provenant de quatre firmes de notre territoire. Nos discussions avec eux, nous ont révélé ceci :

- Ils perçoivent rigides les pratiques des institutions financières;
- Certaines lois sont contraignantes pour la relève (PPE, fiscalité);
- Les entreprises qui se vendent sont souvent celles à maturité;
- Il y a surévaluation du prix de vente par les cédants;
- La relève n'est pas planifiée par les cédants;
- Les acquéreurs sont mal préparés et manquent de formation;

¹ Cette estimation se base sur le nombre minimum et maximum d'emplois en jeu, compte tenu des catégories d'emplois présentées dans le recensement, soit : 1 à 4 employés, 5 à 19, 20 à 49 et ainsi de suite, jusqu'à 499 (ref.: p. 17).

- Les très petites et les petites entreprises dans les secteurs du détail et du service rencontrent de plus grandes difficultés de financement.

Au cours des échanges, quatre pistes de solution ont été retenues :

- Désigner une personne spécialisée et attitrée à la relève dans les institutions financières;
- Augmenter le fonds des SADC pour la relève;
- Mieux outiller et préparer les acquéreurs;
- Mieux préparer les cédants et les informer.

Nous avons ensuite rencontré des représentants du Centre financier aux entreprises Desjardins Lac-Saint-Jean-Est (CFE). Voici les constats tirés de nos échanges :

- La méthode d'évaluation des dossiers de relève est la même que pour les autres dossiers;
- Les dossiers de jeunes acquéreurs rencontrent difficilement plusieurs critères;
- L'évaluation de la valeur de l'entreprise pose problème;
- Il y a une ouverture à ajuster les approches du CFE dans les cas de relève.

Au cours des échanges, les représentants du CFE ont pointé certains éléments de suggestion :

- Ils désireraient travailler en partenariat pour des investissements de 100 000 \$ et moins, parce que les fonds en capital sont difficiles à trouver;
- Ils suggèrent d'intervenir à plusieurs niveaux : une bonne préparation de l'acquéreur, un cédant raisonnable et planifié, une situation financière adéquate.

Comme dernière étape de la recherche-action, les responsables de la SADC LSJE ont suggéré aux représentants du CFE certaines pistes de solution. Ainsi, ils se sont engagés à entamer un projet pilote avec ces derniers. Ce projet aura comme objectif premier de favoriser la réussite des transactions financières dans les cas de relève entrepreneuriale en travaillant spécifiquement sur deux types de dossiers : les dossiers non autorisés par le CFE ainsi que les dossiers autorisés, mais où on constate des lacunes dans les compétences des acquéreurs.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF	2
1. INTRODUCTION	8
2. LA RELÈVE ENTREPRENEURIALE : ÉTAT DE LA SITUATION	10
2.1 Vocabulaire autour de la relève entrepreneuriale	10
2.2 Portait canadien de la relève entrepreneuriale	11
2.2.1 Du point de vue des cédants	12
2.2.2 Du point de vue des acquéreurs	13
2.2.3 Problématique pour les institutions financières	13
2.3 Portrait des propriétaires dirigeants d'entreprise de la MRC de Lac-Saint-Jean-Est	15
2.3.1 Secteur d'activité des gestionnaires âgés de 50 ans et plus	16
2.3.2 Répartition des entreprises et des emplois par secteur de la MRC LSJE	17
2.3.3 Constats sur le portrait des gestionnaires d'entreprise de la MRC LSJE	19
3. ENQUÊTE QUALITATIVE AUPRÈS D'ACQUÉREURS D'ENTREPRISE	20
3.1 Méthodologie de l'enquête auprès des acquéreurs	20
3.1.1 Hypothèse de recherche	20
3.1.2 Échantillonnage et limites de l'enquête	22
3.1.3 Méthode d'enquête : les entrevues semi-dirigées	22
3.1.4 Description de l'échantillon	22
3.1.5 Limites de l'échantillon	24
4. ANALYSE DES RÉSULTATS	25
4.1 Forme d'acquisition	25
4.2 Financement et perception du financement selon la taille de l'entreprise	26
4.2.1 Financement pour les très petites entreprises	27
4.2.2 Financement et perception pour les petites entreprises	29
4.2.3 Financement et perception pour la moyenne entreprise	31
4.3 Constats généraux sur l'enquête qualitative et liens avec la problématique de la relève entrepreneuriale de la MRC LSJE	33
5. DEUXIÈME ÉTAPE : TRANSMISSION DES INFORMATIONS AUX ACTEURS FINANCIERS	34
5.1 Rencontre avec des professionnels comptables	34
5.1.1 Constats sur la problématique	35
5.1.2 Solutions proposées lors des échanges	37
5.1.2 Suites de la rencontre	38

5.2 Conclusion de la démarche : Rencontre avec des représentants du Centre financier aux entreprises Desjardins Lac-Saint-Jean-Est.....	39
5.2.1 Constats sur les échanges avec les représentants du CFE	39
5.2.2 Solutions proposées et accueil des suggestions	40

Annexes

Annexe 1 : Bibliographie

Annexe 2 : Schéma : Étapes du processus de relève entrepreneuriale

Annexe 3 : Canevas des entrevues

Annexe 4 : Liste des acronymes

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Horizon temporel de retraits par province (% des réponses, années).....	11
Tableau 2 : Horizon temporel de retraits, par institution financière (% de réponses, années)	14
Tableau 3 : Classement des entreprises de la MRC LSJE par catégories SCIAN 2 chiffres.....	15
Tableau 4 : Répartition des entreprises de la MRC LSJE par secteurs d'activité selon l'âge de son ou ses propriétaires dirigeants de 50 ans et plus	16
Tableau 5 : Répartition des entreprises de propriétaires dirigeants de plus de 50 ans, selon le secteur de la MRC LSJE	17
Tableau 6 : Nombre d'emplois en jeu par un départ à la retraite des propriétaires dirigeants âgés de 50 ans et plus, par secteur de la MRC LSJE.....	18
Tableau 7 : Taille de l'entreprise selon le secteur d'activité	22
Tableau 8 : Âge des acquéreurs à l'achat, selon la taille de l'entreprise	23
Tableau 9 : Sexe des acquéreurs selon la taille de l'entreprise	23
Tableau 10 : Forme d'acquisition selon la taille de l'entreprise.....	25
Tableau 11 : Forme d'acquisition selon le secteur d'activité	25
Tableau 12 : Financement de l'achat selon la source pour les très petites entreprises	27
Tableau 13 : Financement de l'achat selon la source pour les petites entreprises.....	29
Tableau 14 : Financement de l'achat selon la source pour la moyenne entreprise.....	31

1. INTRODUCTION

La problématique de l'entrepreneuriat est une préoccupation qui oriente les actions de la SADC Lac-Saint-Jean-Est (SADC LSJE) depuis plusieurs années. En plus d'offrir des outils financiers et techniques venant en aide aux entreprises, l'organisme cherche également à stimuler le développement de l'entrepreneuriat, notamment auprès des jeunes. Pour demeurer actuelle et performante, la SADC LSJE doit être en mesure d'adapter ses interventions aux réalités locales, mais aussi de tenir compte des tendances et constats qu'on observe à une échelle plus large.

À cet effet, la question spécifique de la relève entrepreneuriale s'avère un problème que plusieurs intervenants et chercheurs ont pointé. D'ailleurs, en mai 2005, la SADC LSJE reconnaissait déjà l'importance d'agir régionalement sur le problème de la relève entrepreneuriale en présentant les priorités qui devraient être soutenues par les intervenants régionaux. Depuis ce temps, un nouvel outil financier a été mis en place par la SADC LSJE, soit « l'Aide financière Relève entrepreneuriale » qui consiste en un prêt permettant à un ou des individus de faire l'achat de capital-actions dans une entreprise existante en processus de cession.

Outre ce produit, c'est particulièrement l'abolition de la clause de non-concurrence des marchés qui change l'intervention de la SADC LSJE. En modifiant son attitude dans l'évaluation de l'admissibilité des dossiers de relève, la SADC LSJE adapte son comportement à la réalité de la relève entrepreneuriale.

Toutefois, la SADC LSJE convient que les actions doivent se multiplier pour assurer la pérennité des entreprises dans la collectivité et faire en sorte que chacune des étapes du processus de transfert soit réussie. Par son expérience et sa connaissance du milieu, la SADC LSJE a pointé le financement comme problème majeur sur lequel se pencher à court terme.

Plus précisément, la SADC LSJE a défini l'hypothèse suivante comme prémisse de départ à la réalisation d'une analyse exploratoire :

Dans le domaine du financement aux entreprises, et plus particulièrement pour le financement « relève », si on tient compte de la capacité financière d'investissement restreinte de certaines organisations (FIER, CLD, SADC), plus l'entreprise est petite et que son domaine d'exécution est situé dans le tertiaire, plus il est difficile d'apparier l'offre de financement à son besoin.

Pour réaliser le mandat, la SADC LSJE a fait appel à la consultante Marie-Claude Verschelden, de l'entreprise Atouts Conseils inc. Cette dernière a coordonné l'analyse exploratoire en ayant comme objectif général l'énoncé suivant :

L'objectif de cette démarche est de :

Favoriser l'amélioration du financement « relève » aux très petites et petites entreprises de commerce de détail et de services, notamment dans les milieux ruraux.

La SADC veut également s'assurer que les informations recueillies serviront à entamer des actions concrètes à court terme. La démarche se veut exploratoire, mais ses différentes étapes favorisent une évolution de la réflexion et des interventions des acteurs impliqués dans la problématique de financement de la relève entrepreneuriale du territoire de la MRC Lac-Saint-Jean-Est (MRC LSJE).

Le rapport qui suit présente les différentes étapes effectuées pour atteindre l'objectif de l'enquête. La première étape a servi à faire un survol des connaissances en ce qui a trait à la problématique de la relève entrepreneuriale. Il s'agit d'une présentation de l'état de situation tiré d'études sur le sujet au Canada ainsi qu'au Saguenay—Lac-Saint-Jean. Également, nous avons effectué des entrevues auprès d'individus qui ont acquis récemment une entreprise dans un processus de relève entrepreneuriale. Pour vérifier l'hypothèse de recherche, nous rapportons les éléments communs ressortis en comparant les cas des très petites entreprises (TPE), des petites entreprises (PE) et des moyennes entreprises (ME), puis nous comparons les situations entre les entreprises du secteur des services et celles du secteur de la fabrication. Cette première étape nous a permis de tracer les grandes tendances en matière de relève entrepreneuriale.

La deuxième étape représente la partie active de la recherche. En ce sens, nous avons voulu transmettre les informations recueillies lors de la première étape auprès d'acteurs clés dans le processus de relève de la MRC LSJE, à savoir des professionnels comptables ainsi que des représentants d'institutions financières. Deux rencontres distinctes ont été organisées au cours desquelles les résultats présentés ont été commentés et des solutions proposées.

2. LA RELÈVE ENTREPRENEURIALE : ÉTAT DE LA SITUATION

Cette première partie du rapport présente l'état de situation autour de la question de la relève entrepreneuriale. Nous verrons d'abord quelques éléments de vocabulaire qui permettent de distinguer les cas de relève. Ensuite, nous exposerons les principaux constats établis en matière de relève entrepreneuriale notamment à la suite des enquêtes réalisées par la Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI). Cette organisation est une des premières à avoir pointé le problème de relève entrepreneuriale qui s'annonce entre autres à cause du vieillissement de la population et du départ à la retraite de nombreux propriétaires dirigeants d'entreprise. Nous aborderons ensuite la situation qui prévaut au Saguenay—Lac-Saint-Jean et plus particulièrement dans la MRC Lac-Saint-Jean-Est (MRC LSJE).

Cette première partie, à laquelle s'ajouteront les informations recueillies lors des entrevues individuelles, servira à alimenter les discussions et informer les intervenants du milieu sur les préoccupations de la SADC LSJE en ce qui a trait au financement de la relève entrepreneuriale.

2.1 Vocabulaire autour de la relève entrepreneuriale

D'entrée de jeu, nous tenons à faire quelques petites précisions sur les termes utilisés pour parler du processus de transfert de propriété d'une entreprise existante à un nouveau propriétaire, ainsi que sur les individus impliqués dans cette transaction. Selon la lecture que nous faisons des différentes études qui ont porté sur le sujet, il semble y avoir entente sur la terminologie utilisée, bien que celle-ci ne soit jamais définie explicitement. Nous présentons donc les termes que nous privilégions dans ce rapport.

La relève entrepreneuriale fait référence à la transmission d'une entreprise d'un propriétaire à un autre. La relève entrepreneuriale peut se faire par succession familiale, par une vente à l'externe ou par une reprise des employés (rachat d'entreprise par les salariés (RES) ou Management buy out)².

Étant donné que les propriétaires d'entreprise peuvent en être actionnaires sans y jouer un rôle de gestionnaire, nous nommons propriétaires dirigeants les individus concernés par la question de la relève entrepreneuriale.

Le mot acquéreur est utilisé pour signifier qu'il s'agit de la personne qui achète l'entreprise. Par opposition, on utilisera le terme cédant pour nommer la personne qui vend son entreprise.

² Voir à cet effet les différents articles du site Actualité sur la relève des entreprises, <http://www.releve.qc.ca/quebec/>.

2.2 Portait canadien de la relève entrepreneuriale

C'est sans contredit les études commandées par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) qui ont donné le ton sur l'importance à accorder à l'impact du vieillissement des propriétaires de petites et moyennes entreprises sur l'économie canadienne (Picard, 2004; Bruce, Picard, 2005; Bruce, 2006). Partant des préoccupations des « gouvernements, des employeurs et des établissements d'enseignement [qui] ont étudié cet "exode" de la génération du baby-boom vers la population inactive et ses conséquences sur les politiques publiques » (Picard, 2004 : 1), la FCEI a étudié ce phénomène démographique sous l'angle du profil des entreprises canadiennes et la planification de la relève par les propriétaires dirigeants d'entreprise.

Selon les trois principales études réalisées pour le compte de la FCEI à ce sujet, c'est précisément auprès des petites et moyennes entreprises qu'il est essentiel de mettre l'accent. D'abord et avant tout, en raison de l'importance des PME dans l'économie canadienne. En 2006, 75 % de toutes les entreprises canadiennes comptent 5 employés et moins, 95 % en compte moins de 50 (Bruce, 2006). Aussi, ce sont les PME les principaux moteurs de la création d'emplois et de la croissance économique : elles créent 70 % de tous les nouveaux emplois (Bruce, Picard, 2005) et représentent environ 45 % du PIB au Canada (Bruce, 2006).

Il apparaît d'autant plus important de se préoccuper de cette question sachant que, en 2006, un peu plus du tiers des propriétaires dirigeants de PME canadiennes prévoient se retirer de leur entreprise d'ici 5 ans (Bruce, 2006).

Au Québec, il semblerait que cette situation soit un peu moins urgente. Pour illustrer ce propos, nous reprenons ici le tableau de l'étude de 2006 réalisée pour la FCEI qui montre l'horizon temporel des retraits de propriétaires dirigeants d'entreprise, par province.

Tableau 1 : Horizon temporel de retraits par province (% des réponses, années)³

Provinces d'ouest en est	Moins de 5 ans	6 à 10 ans	11 à 15 ans	16 à 20 ans	Plus de 20 ans
Colombie-Britannique	42	31	14	9	4
Alberta	37	34	13	12	4
Saskatchewan	40	31	13	10	6
Manitoba	37	30	19	8	6
Ontario	34	32	15	12	7
Québec	29	32	19	11	9
Nouveau-Brunswick	28	33	16	13	10
Nouvelle-Écosse	33	31	17	12	7
Île-du-Prince-Édouard	34	28	18	12	8
Terre-Neuve/Labrador	35	28	19	11	7

Au Québec, 61 % des propriétaires dirigeants d'entreprise songent à prendre leur retraite d'ici les 10 prochaines années, dont 29 % d'entre eux le feront au cours des 5 prochaines années. Si la situation québécoise est moins alarmante qu'elle l'est dans d'autres provinces canadiennes, il n'en demeure pas moins qu'elle mérite des actions rapides pour faire face à l'avenir.

³ Tiré de : Bruce, Doug (2006), La relève des PME : mise à jour, FCEI, recherche, octobre 2006, p.2.

Déjà en 2004, la FCEI pointait des actions pour améliorer le taux de réussite de la relève entrepreneuriale, soit :

- Éveiller l'intérêt et la motivation des propriétaires d'entreprises;
- Sensibiliser à cette question les partenaires comme les gouvernements, les établissements financiers et les organismes professionnels;
- S'assurer qu'une personne qui manifeste de l'intérêt reçoit les renseignements et les conseils nécessaires;
- Simplifier les outils accessibles.

Afin de mieux saisir les enjeux autour du processus de relève, nous nous basons entre autres sur la vaste enquête réalisée en 2004 pour la FCEI (Bruce, Picard, 2005) ainsi que sa mise à jour en 2006 (Bruce, 2006). Ces études ont mis en lumière pourquoi et comment on procède au transfert de l'entreprise ainsi que ce qui est important à prendre en compte dans le processus de relève, tant pour le cédant que pour l'acquéreur.

2.2.1 Du point de vue des cédants

En ce qui a trait aux actuels propriétaires dirigeants, on sait que la première raison qu'ils invoquent pour se retirer des affaires est la retraite. Ceux-ci jugent les éléments suivants très importants pour financer cette retraite : les produits de la vente de leur entreprise, leurs épargnes personnelles ainsi que l'exonération cumulative de 750 000 \$ des gains en capital. On sait aussi qu'un nombre important de propriétaires dirigeants désirent continuer de toucher des dividendes de leur entreprise après leur départ. On comprendra donc toute l'importance que les entreprises maintiennent une bonne performance pendant, mais aussi après leur vente! D'ailleurs, les données de l'étude de 2005 mentionnent que plus les entreprises sont grosses, plus les propriétaires dirigeants espèrent y jouer un rôle après le transfert, notamment à titre de conseillers spéciaux ou encore pour réduire progressivement leurs responsabilités.

C'est particulièrement au niveau de la planification de la relève qu'il faut intervenir auprès des PME. Selon les données révisées de 2006 de la FCEI, seuls 10 % des propriétaires dirigeants d'entreprise se sont dotés d'un plan de relève écrit ou formel, 38 % ont un plan non écrit ou informel alors que les 52 % restants n'ont aucun plan (Bruce, 2006). Les entreprises familiales sont légèrement plus susceptibles d'avoir un plan de relève que les autres types d'entreprises, quoique cette planification demeure quand même informelle. Or, on estime que le processus de transfert peut prendre jusqu'à 10 ans avant de se conclure⁴. Encore une fois, on devine l'ampleur de la problématique à venir en ce qui a trait à la pérennité des entreprises.

Une des clés du succès serait d'informer le plus tôt possible les successeurs et de les faire participer au plan de relève. En plus de faciliter le règlement des questions techniques (contraintes juridiques, financières ou législatives), cette façon de faire permettrait aussi d'atténuer les divergences non techniques. Les éléments non techniques sont peut-être plus importants à prendre en compte puisque l'ensemble du plan de relève peut en dépendre comme la vision à long terme de l'entreprise, le calendrier de transfert, le processus de résolution des conflits, le climat avec les employés, etc. Malheureusement, en 2005, chez les trop peu nombreux propriétaires dirigeants qui élaborent leur plan de relève et qui ont ciblé un successeur, seulement

⁴ Voir annexe 2, Schéma : étapes du processus de relève entrepreneuriale.

28 % d'entre eux demandent l'opinion des acquéreurs. Cette proportion diminue à 16 % quand on considère l'ensemble des propriétaires qui planifient (de façon formelle ou non) leur retraite et qui ont ciblé ou non les successeurs (Bruce, Picard, 2005; p.7).

L'enjeu pour les cédants paraît de taille. En plus d'avoir à se pencher dès maintenant sur le transfert de leur entreprise, donc de choisir un successeur et de commencer à planifier les détails de la vente et du transfert de la gestion, ils ont également à entrevoir leur plan de retraite. On fait ici référence aux bénéfices qu'ils espèrent retirer de la vente de l'entreprise et du rôle qu'ils y joueront dans les années suivant cette transaction. À cet effet, un point qui préoccupe particulièrement les cédants est le financement des acquisitions; comment les acheteurs seront-ils en mesure de financer le projet d'achat de l'entreprise?

2.2.2 Du point de vue des acquéreurs

Outre les préoccupations des cédants dans le processus de transfert, le point de vue des acquéreurs est également à prendre en compte. Selon ces derniers, différents obstacles sont pointés en ce qui a trait au transfert d'une entreprise. Les résultats suivants, tirés de l'étude de 2005, présentent par ordre d'importance les principaux obstacles perçus par les acquéreurs :

- Le financement de l'achat ou du transfert ;
- L'évaluation de l'entreprise;
- Obtenir du propriétaire qu'il lâche prise;
- L'accès à des conseils à coût raisonnable.

En ce qui a trait au problème de financement, l'étude de 2005 souligne que seulement 29 % des acquéreurs de PME ont eu accès à un prêt aux entreprises d'une institution financière, alors que 21 % ont eu un prêt personnel. Les acquéreurs ont eux-mêmes financé l'achat de l'entreprise dans une proportion de 50 % et les cédants ont financé l'achat dans une proportion de 30 %. Les sociétés de capital de risque, les programmes parrainés par les gouvernements ou par la Banque de développement du Canada étaient, en 2005, très rares à appuyer la relève entrepreneuriale.

2.2.3 Problématique pour les institutions financières

On l'a vu, le financement du transfert est une priorité non seulement des cédants, mais également des acquéreurs. Toutefois, le problème ne devrait pas se limiter à ces deux intervenants. Les institutions financières devraient s'y pencher sérieusement parce qu'elles ont beaucoup à perdre d'un échec de relève chez leurs clients PME.

Le tableau suivant présente l'horizon temporel de retraits des entreprises canadiennes par institution financière avec laquelle les propriétaires dirigeants actuels font affaire.

Tableau 2 : Horizon temporel de retraits, par institution financière (% de réponses, années)⁵

Institutions financières	Ne sait pas	Moins de 5 ans	6 à 10 ans	11 à 15 ans	16 à 20 ans
Banque Royale	37	32	14	11	6
CIBC	34	35	14	10	7
Banque de Montréal	37	32	15	10	6
Banque Scotia	33	32	15	13	7
TD Canada trust	34	31	17	11	7
Banque Nationale	30	34	19	11	6
Caisse d'épargne et de crédit	36	29	15	12	8
Desjardins	29	32	19	11	9
ATB Financial	46	31	19	11	9
HSBC	34	36	16	9	5

Si on prend l'exemple de Desjardins, cette institution pourrait perdre 32 % de sa clientèle PME actuelle au cours des 5 prochaines années, un total de 51 % dans les 10 prochaines années.

En conclusion de leur dernière étude, les auteurs soutiennent que le défi de la relève entrepreneuriale est bien présent, mais tout de même surmontable. Encore une fois, c'est autour du plan de relève que les principales recommandations portent. Selon eux, « Un plan de relève bien élaboré permettra de :

- Protéger la stabilité financière et la valeur future de l'entreprise;
- Réduire les obligations fiscales qui risquent de découler d'un transfert de propriété;
- Établir un échéancier pour le transfert de la propriété que ce soit à un membre de la famille, à un employé ou à un candidat externe;
- Développer l'entreprise du point de vue de la part de marché, de la rentabilité et de la taille;
- Assurer une situation stable aux employés. » (Bruce, 2006 : 4)

Suite à ce survol de la situation canadienne et québécoise, voyons maintenant l'état de situation dans la MRC Lac-Saint-Jean-Est (MRC LSJE).

⁵ Tiré de : Bruce, Doug (2006), Le relève des PME : mise à jour, FCEI, recherche, octobre 2006, p.4.

2.3 Portrait des propriétaires dirigeants d'entreprise de la MRC Lac-Saint-Jean-Est

Lors du dernier recensement des entreprises du Saguenay—Lac-Saint-Jean, en 2006, le Comité concertation relève PME SLSJ a demandé qu'une question soit posée afin de connaître l'âge des propriétaires dirigeants. Ces données, compilées selon les territoires CLE de la région⁶, permettent d'avoir des indications quant au nombre de propriétaires dirigeants qui sont susceptibles de prendre leur retraite au cours des prochaines années ainsi que les secteurs d'activité des entreprises.

Au total, la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean compte 11 685 entreprises, toutes tailles et tous secteurs d'activité confondus. Sur le territoire CLE d'Alma, dans lequel œuvre la SADC LSJE, on en dénombre 2 227, soit 19 % de toutes les entreprises régionales. Il s'agit de la deuxième plus forte concentration d'entreprises de la région après le territoire CLE de Chicoutimi⁷ qui lui représente 28 % des entreprises régionales.

Le tableau suivant montre les résultats du recensement pour la MRC LSJE⁸. On y retrouve le nombre d'entreprises par secteur d'activité tel que classé par le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

Tableau 3 : Classement des entreprises de la MRC LSJE par catégories SCIAN 2 chiffres

Code SCIAN	Description	N ^{bre} d'entreprises	%
11	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	244	11 %
21	Extraction minière, pétrole, gaz	8	0 %
22	Services publics	1	0 %
23	Construction	145	7 %
31-33	Fabrication	151	7 %
41	Commerce de gros	53	2 %
44-45	Commerce de détail	355	16 %
48-49	Transport et entreposage	82	4 %
51	Information et culture	22	1 %
52	Finances et assurances	67	3 %
53	Immobilier et location	35	2 %
54	Services professionnels scientifiques et techniques	121	5 %
55	Gestion de sociétés	1	0 %
56	Services administratifs de soutien, gestion des déchets et assainissement	55	2 %
61	Enseignement	51	2 %
62	Soins de santé et assistance sociale	155	7 %
71	Arts et spectacles	65	3 %
72	Hébergement et restauration	190	9 %
81	Autres services, sauf administration publique	360	16 %
91	Administration publique	66	3 %
	TOTAL	2 227	100 %

⁶ Les données utilisées proviennent d'une compilation réalisée par Emploi Québec, elle-même tirée du Recensement des entreprises régionales du Saguenay—Lac-Saint-Jean, 2006.

⁷ La région du Saguenay—Lac-Saint-Jean compte six (6) territoires CLE : Chicoutimi, Jonquière, LaBaie, Alma, Dolbeau et Roberval.

⁸ Comme le territoire CLE d'Alma correspond en tout point au territoire de la MRC LSJE, nous retenons cette dernière appellation pour la suite du rapport.

À la lecture du tableau, il apparaît très clairement que le secteur tertiaire joue un rôle important dans l'économie de la MRC LSJE. Mise à part la catégorie « Agriculture, foresterie, pêche et chasse », qui appartient au secteur primaire, les catégories d'entreprises les plus nombreuses de la MRC sont du secteur tertiaire. Les catégories du secteur tertiaire où on compte le plus d'entreprises sont, par ordre d'importance : le commerce de détail (16 %) et les autres services, sauf l'administration publique (16 %), l'hébergement et restauration (9 %), viennent ensuite les soins de santé et d'assistance sociale (7 %).

2.3.1 Secteur d'activité des gestionnaires âgés de 50 ans et plus

Une des préoccupations du recensement était de mieux connaître dans quel secteur d'activité on retrouve les propriétaires dirigeants d'entreprise privées âgés de 50 ans et plus. Ce choix a été fait parce qu'il s'agit des individus qui sont les plus susceptibles de prendre leur retraite au cours des 10 prochaines années. Or dans la MRC LSJE, on compte au moins 562 propriétaires dirigeants âgés de 50 et plus.

Le prochain tableau présente la répartition des propriétaires dirigeants par groupes d'âge, à partir de 50 ans.

Tableau 4 : Répartition des entreprises de la MRC LSJE par secteurs d'activité selon l'âge de son ou ses propriétaires dirigeants de 50 ans et plus

Code SCIAN	Description	50-64 ans	65 ans et plus	Total des strates d'âge	%
11	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	57	5	62	11 %
21	Extraction minière, pétrole, gaz	3	0	3	1 %
22	Services publics	0	0	0	0 %
23	Construction	51	1	52	9 %
31-33	Fabrication	38	1	39	7 %
41	Commerce de gros	16	1	17	3 %
44-45	Commerce de détail	76	7	83	15 %
48-49	Transport et entreposage	21	0	21	4 %
51	Information et culture	5	1	6	1 %
52	Finances et assurances	17	0	17	3 %
53	Immobilier et location	5	0	5	1 %
54	Services professionnels scientifiques et techniques	36	0	36	6 %
55	Gestion de sociétés	0	0	0	0 %
56	Services administratifs de soutien, gestion des déchets et assainissement	12	2	14	2 %
61	Enseignement	6	0	6	1 %
62	Soins de santé et assistance sociale	46	3	49	9 %
71	Arts et spectacles	14	2	16	3 %
72	Hébergement et restauration	39	10	49	9 %
81	Autres services, sauf administration publique	81	6	87	15 %
91	Administration publique	0	0	0	0 %
	TOTAL	523	39	562	100 %

Les secteurs d'activité où on retrouve le plus grand nombre de propriétaires dirigeants âgés de 50 ans et plus s'apparentent au portrait établi plus tôt quant au nombre total d'entreprises par

catégorie, pour le territoire de la MRC LSJE. Ainsi, ce sont dans les catégories « autres services, sauf l'administration publique » (87), du « commerce de détail » (83) et « l'agriculture, foresterie, pêche et chasse » (62) où l'on retrouve le plus grand nombre de propriétaires dirigeants âgés de 50 ans et plus.

Viennent ensuite les catégories « construction » (52), des « soins de santé et assistance sociale » (49) ainsi qu'« hébergement et restauration » (49).

On constate une fois de plus toute l'importance de se pencher sur la situation des entreprises du secteur tertiaire puisque ce sont les propriétaires dirigeants de ce secteur qui sont le plus susceptibles d'être à l'âge de la retraite dans les prochaines années.

2.3.2 Répartition des entreprises et des emplois par secteur de la MRC LSJE

Voyons maintenant l'impact que ces départs potentiels à la retraite auront sur les secteurs de la MRC LSJE. De façon générale, on distingue 3 secteurs à la MRC. C'est la ville d'Alma, le secteur centre, qui divise les secteurs. Au sud d'Alma, on retrouve le secteur sud qui est composé de six municipalités, alors qu'au nord d'Alma se trouve les sept municipalités formant le secteur nord.

Le prochain tableau présente la répartition des entreprises dont les propriétaires dirigeants sont âgés de 50 ans et plus, par secteur de la MRC.

Tableau 5 : Répartition des entreprises de propriétaires dirigeants de plus de 50 ans, selon le secteur de la MRC LSJE

Secteur d'activité	50 ans et plus MRC	Nord	% MRC	Sud	% MRC	Centre	% MRC
Commerces de détail (44-45)	85	11	2 %	20	4 %	54	10 %
Autres services, sauf adm. pub. (81)	81	8	1 %	25	4 %	48	9 %
Agri., forêt, pêche et chasse (11)	96	22	4 %	55	10 %	19	3 %
Construction (23)	52	7	1 %	16	3 %	29	5 %
Soins de santé et services sociaux (62)	38	0	0 %	9	2 %	29	5 %
Hébergement et restauration (72)	48	4	1 %	19	3 %	25	4 %
Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz (21)	3	2	0 %	1	0 %	0	0 %
Fabrication (31-33)	38	5	1 %	12	2 %	21	4 %
Commerces de gros (41)	18	0	0 %	7	1 %	11	2 %
Transport et entreposage (48-49)	21	6	1 %	6	1 %	9	2 %
Industrie de l'information et ind. culturelle (51)	2	0	0 %	0	0 %	2	0 %
Finance et assurance (52)	12	0	0 %	5	1 %	7	1 %
Services immobiliers et services de location et de location à bail (53)	8	0	0 %	0	0 %	8	1 %
Services professionnels, scientifiques et techn. (54)	36	1	0 %	5	1 %	30	5 %
Services admin., serv. de soutien, serv. de gestion des déchets et serv. d'assain. (56)	15	0	0 %	5	1 %	10	2 %
Services d'enseignement (61)	3	0	0 %	0	0 %	3	1 %
Arts, spectacles et loisirs (71)	6	1	0 %	2	0 %	3	1 %
TOTAL	562	67	12 %	187	33 %	308	55 %

Sur les 562 entreprises dont les propriétaires dirigeants sont âgés de 50 ans et plus, 55 % se retrouvent dans le secteur centre de la MRC LSJE, 33 % dans le secteur sud et 12 % dans le secteur nord.

En ce qui a trait à l'impact des éventuels départs à la retraite des propriétaires dirigeants sur les emplois, par secteurs de la MRC LSJE, nous avons eu accès à des données qui estiment le nombre d'emplois par entreprise selon leur secteur d'activité (code SCIAN). Toutefois, ce nombre est présenté en catégorie d'emplois, soit : de 1 à 4 emplois, de 5 à 19, de 20 à 49 et ainsi de suite, jusqu'à 499 emplois. Les estimations que nous avons faites permettent donc de connaître le nombre minimum et le nombre maximum d'emplois en jeu. Encore une fois, nous présentons les données en fonction des secteurs de la MRC LSJE.

Tableau 6 : Nombre d'emplois en jeu par un départ à la retraite des propriétaires dirigeants âgés de 50 ans et plus, par secteur de la MRC LSJE

Secteur d'activité	Emplois MRC		Emplois Nord		Emplois Sud		Emplois Centre	
	min.	max.	min.	max.	min.	max.	min.	max.
Commerces de détail (44-45)	1211	3904	46	149	51	170	348	1011
Autres services, sauf adm. pub. (81)	2545	9487	210	437	73	280	134	462
Agri., forêt, pêche et chasse (11)	1774	5646	54	208	249	727	47	181
Construction (23)	573	1827	18	69	43	139	109	327
Soins de santé et services sociaux (62)	0	0	0	0	261	591	49	191
Hébergement et restauration (72)	273	867	8	31	62	211	175	505
Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz (21)	82	258	2	8	20	49	0	0
Fabrication (31-33)	423	1347	13	50	234	553	174	464
Commerces de gros (41)	0	0	0	0	26	73	27	104
Transport et entreposage (48-49)	464	1476	14	54	14	54	58	167
Industrie de l'information et ind. culturelle (51)	0	0	0	0	0	0	2	8
Finance et assurance (52)	0	0	0	0	9	35	15	58
Services immobiliers et services de location et de location à bail (53)	0	0	0	0	0	0	15	58
Services professionnels, scientifiques et techn. (54)	365	1210	20	49	36	110	138	420
Services admin., serv. de soutien, serv. de gestion des déchets et serv. d'assain. (56)	0	0	0	0	9	35	94	250
Services d'enseignement (61)	0	0	0	0	0	0	7	27
Arts, spectacles et loisirs (71)	41	129	1	4	6	23	3	12
TOTAL	7 751	26 151	386	1 059	1 093	3 050	1 395	4 245

Le tableau nous apprend que les entreprises dont les propriétaires dirigeants sont âgés de 50 ans emploient entre 7 751 et 26 151 personnes. C'est donc dire qu'un minimum de 386 emplois sont en jeu par un éventuel départ à la retraite d'un des propriétaires dirigeants d'entreprise dans le secteur nord, un minimum de 1 093 emplois sont en jeu dans le secteur sud et un minimum de 1 395 emplois le sont dans le secteur centre. Si tous les secteurs risquent d'être touchés gravement par un départ massif à la retraite de leurs propriétaires dirigeants, les secteurs sud et nord demeurent encore les plus vulnérables.

2.3.3 Constats sur le portrait des gestionnaires d'entreprises de la MRC LSJE

Selon ce que nous a appris le recensement, on compte 25 % des gestionnaires d'entreprises de la MRC LSJE âgés de 50 ans et plus, donc susceptibles de prendre leur retraite au cours des 10 prochaines années. Ces quelques 562 entreprises représentent entre 7 751 et 26 151 emplois pour l'ensemble de la MRC, répartis principalement dans les secteurs centre et sud de la MRC LSJE.

On retient également que, selon le recensement, ce sont majoritairement les entreprises du secteur tertiaire qui seront touchées par les départs à la retraite de leurs gestionnaires. Or, si on prend en compte les catégories d'entreprises où il y a le plus grand nombre de gestionnaires âgés de 50 ans et plus, on peut s'attendre à ce qu'il y ait une problématique de relève importante dans ces secteurs. Il s'agit entre autres des entreprises de « commerces de détail », des « services autres que l'administration publique », les services « d'hébergement et de restauration » puis, dans une moindre mesure, les services de « soins de santé et d'assistance sociale ».

Les études réalisées pour le compte de la FCEI avancent que seulement 10 % des propriétaires dirigeants d'entreprise ont un plan de relève formel. Si on reporte ces données au territoire de la MRC, soit aux 562 entreprises dont les gestionnaires sont âgés de 50 ans et plus, on ne compterait alors hypothétiquement que 56 entreprises en préparation formelle au transfert de leur propriété et 213 propriétaires auraient un plan informel. Ce qui laisse présager que 293 propriétaires ne seraient pas encore en préparation de relève.

Sachant en plus que le processus de transfert peut prendre, entre trois et dix ans selon les auteurs, et que le financement est un élément crucial et problématique de la démarche, les préoccupations de la SADC LSJE sont tout à fait justifiées. Dans un tel contexte, toutes pistes de solution pouvant améliorer le financement de la relève sont bienvenues et sauront répondre à un réel besoin.

3. ENQUÊTE QUALITATIVE AUPRÈS D'ACQUÉREURS D'ENTREPRISE

L'objectif de l'enquête étant de « favoriser l'amélioration du financement "relève" aux très petites et petites entreprises de commerce de détail et de services, notamment dans les milieux ruraux », nous avons choisi d'approfondir notre connaissance du financement des acquisitions à partir de cas concrets. Pour ce faire, nous avons réalisé des entrevues auprès d'acquéreurs d'entreprises dans un processus de relève entrepreneuriale.

Dans ce qui suit, nous verrons les aspects méthodologiques de l'enquête ainsi que l'analyse des résultats des entrevues.

3.1 Méthodologie de l'enquête auprès des acquéreurs

En premier lieu, nous ferons un retour sur l'hypothèse de recherche qui demande quelques précisions quant aux cibles qu'elle sous-entend. Ces précisions nous mèneront à la question de l'échantillonnage et aux limites de l'enquête. Nous aborderons par la suite les détails entourant la méthode de recherche retenue ainsi que la description de l'échantillon de nos informateurs selon diverses caractéristiques : taille de l'entreprise, secteurs d'activité, âge et sexe des répondants.

3.1.1 Hypothèse de recherche

L'hypothèse de recherche se pose comme suit :

Dans le domaine du financement aux entreprises et plus particulièrement pour le financement « relève », si on tient compte de la capacité financière d'investissement restreinte de certaines organisations (FIER, CLD, SADC), plus l'entreprise est petite et que son domaine d'exécution est situé dans le tertiaire, plus il est difficile d'apparier l'offre de financement à son besoin.

Or, cette formulation suppose d'entrée de jeu que le financement des acquisitions dépendra des variables suivantes :

1. les capacités financières des organisations;
2. la taille des entreprises;
3. le domaine d'exécution des entreprises.

En ce qui a trait aux capacités financières des organisations, nous faisons la différence entre les organisations à fonds limités et les organisations à fonds quasi illimités. Dans le premier cas, il s'agit d'organisations qui disposent d'un financement public et qui gèrent des programmes permettant de venir en aide aux individus ou entreprises qui correspondent à certaines exigences. L'accès au financement est donc redevable en premier lieu aux critères d'admissibilité des programmes.

On parle de fonds limités parce que les capacités d'investissement ou d'appui des organisations se limitent, d'une part, aux fonds dont elles disposent, et d'autre part, des caractéristiques des programmes en question. Par exemple, le programme Stratégie Jeunesse des SADC s'adresse à une clientèle âgée de 18 à 35 ans et offre un prêt personnel allant de 5 000 \$ à 15 000 \$.

Les organisations à fonds quasi illimités sont principalement les institutions financières. Ces dernières possèdent également des critères d'admissibilité, toutefois les fonds dont elles disposent sont énormes. De façon générale, on s'entend pour dire que les organisations à fonds limités ont plus de flexibilité dans l'établissement des critères d'admissibilité au financement qu'une institution financière et que leur appui est un complément ou encore remplace le soutien qu'une institution financière accordera à un individu ou une entreprise.

En ce qui a trait à la taille de l'entreprise, il s'agit ici de déterminer si on classe les entreprises dans la catégorie des très petites entreprises (TPE), des petites (PE) ou moyennes entreprises (ME). La définition de ce qu'est une PME varie selon les sources que l'on consulte (Dumais, Jean, Morin et Dionne, 2005). Selon les auteurs, les critères utilisés pour catégoriser les entreprises peuvent être le nombre d'employés, le chiffre d'affaires ou la valeur ajoutée par l'entreprise. On peut aussi faire une distinction selon que l'entreprise œuvre dans le secteur manufacturier ou des services, ou encore une combinaison de plusieurs critères.

Dans le cas qui nous concerne, nous définissons les très petites, les petites et les moyennes entreprises en fonction du nombre d'employés tels que présentés ici :

- Très petites entreprises (TPE) : entre 1 et 10 employés
- Petites entreprises (PE) : entre 11 et 50 employés
- Moyennes entreprises (ME) : entre 51 et 200 employés

Enfin, le domaine d'exécution des entreprises fait référence au secteur d'activité : secteur primaire, secteur secondaire et secteur tertiaire. Selon ce que nous avons appris du portrait des propriétaires dirigeants d'entreprise de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean, il apparaît que ce sont les PME du secteur tertiaire qui seront potentiellement plus nombreuses à entamer un processus de transfert de propriété au cours des prochaines années.

Dans le cadre de cette étude, nous voulons être en mesure de comparer et d'évaluer les besoins de financement entre les très petites, les petites et les moyennes entreprises, principalement celles du secteur tertiaire. Selon l'Office québécois de la langue française, le secteur tertiaire se définit comme suit : « Secteur d'activité qui regroupe les entreprises exerçant des activités commerciales et administratives, qui visent à fournir des services. »⁹

Par opposition à la production des biens, le secteur tertiaire se rapporte à la production des services (transports, commerce, banques, etc.). On divise l'activité économique en trois grands secteurs génériques : le secteur primaire (exploitation des ressources : agriculture, richesse du sous-sol, pêche, etc.), le secteur secondaire (biens créés par l'agriculture ou l'industrie : énergie, agroalimentaire, bâtiment, travaux publics, etc.) et le secteur tertiaire (secteur des services : commerce, administration, enseignement, santé, etc.).

Bien que la question des besoins financiers des acquéreurs d'entreprise du secteur tertiaire soit l'élément prioritaire dans le questionnement de la SADC LSJE, nous avons également ouvert notre enquête au secteur secondaire aux fins de comparaison.

⁹ Office québécois de la langue française (2006), Le grand dictionnaire terminologique, [En ligne] adresse url : http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp (page consultée le 1er octobre 2007) 1p.

3.1.2 Échantillonnage et limites de l'enquête

Il importe de mentionner que l'échantillon a été constitué à partir d'une liste de clients de la SADC LSJE, identifiée par les employés de l'organisme. Les personnes ciblées devaient répondre aux caractéristiques à l'étude, soit d'avoir acquis une entreprise déjà existante au cours des cinq dernières années et que cette entreprise œuvre dans le secteur tertiaire. Dans notre sélection d'informateurs, nous avons également cherché à rencontrer des acquéreurs d'entreprises de différentes tailles (TPE, PE et ME).

Nous avons aussi sollicité les autres SADC et CLD de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean pour voir avec eux la possibilité qu'ils nous recommandent des acquéreurs afin d'élargir notre enquête à l'ensemble de la région. Seule la SADC Maria-Chapdelaine a été en mesure d'identifier deux acquéreurs d'entreprise.

Bien que 3 des entreprises à l'étude œuvrent dans le secteur de la fabrication, nous avons choisi de rencontrer quand même l'acquéreur. Notre questionnement portant sur les aspects financiers de la transaction aux PME, il nous apparaissait manifestement intéressant de sonder plusieurs cas d'acquisition sous cet angle.

3.1.3 Méthode d'enquête : les entrevues semi-dirigées

La méthode d'enquête privilégiée est celle des entrevues semi-dirigées. La majorité des entrevues a eu lieu entre le 26 juillet et le 22 août 2007. Une dernière entrevue a été faite le 25 septembre 2007. Les personnes rencontrées ont été sélectionnées à partir d'une liste de candidats fournie par la SADC LSJE qui les avait contactés préalablement pour les informer de la recherche et les inviter à y participer. Par la suite, la consultante fixait un rendez-vous avec eux, selon leurs disponibilités.

Les entrevues duraient en moyenne vingt à trente minutes et portaient sur les aspects généraux de l'acquisition ainsi que sur les aspects financiers. Les discussions ont été enregistrées pour faciliter les échanges, puis retranscrites aux fins d'analyse.

3.1.4 Description de l'échantillon

Le premier tableau présente la répartition des entreprises acquises par les personnes rencontrées selon le domaine d'intervention.

Tableau 7 : Taille de l'entreprise selon le secteur d'activité

Secteur	TPE	PE	ME	Total
Fabrication	1	1	1	3
Commerce de détail	1	2		3
Restauration		2		2
Services professionnels	1			1
Services de location	1			1
Total	4	5	1	10

Nous avons effectué un total de 10 entrevues, dont 4 auprès d'acquéreurs de très petites entreprises, 5 acquéreurs de petites entreprises et d'une moyenne entreprise. Notons que pour deux cas particuliers, les acquéreurs rencontrés sont des cas de relève familiale. L'ampleur du phénomène de la relève familiale mérite à elle seule une étude approfondie. C'est pourquoi ce thème n'a pas été retenu comme critère d'analyse spécifique dans la présente étude.

Les domaines d'intervention dans lesquels œuvrent ces entreprises sont variés. Ainsi, 3 entreprises appartiennent au domaine de la fabrication, 3 entreprises sont du domaine du commerce de détail, 2 entreprises dans le domaine de la restauration, une entreprise est du domaine des services professionnels et une autre dans les services de location.

Notons que les 3 entreprises de fabrication se classent dans le secteur secondaire alors que les 7 autres entreprises sont du secteur tertiaire.

Le tableau suivant présente l'âge de l'ensemble des acquéreurs des entreprises à l'étude.

Tableau 8 : Âge des acquéreurs à l'achat, selon la taille de l'entreprise

Taille de l'entreprise	20-25 ans	26-30 ans	31-35 ans	36-40 ans	41 ans et plus	Total
TPE	0	1	4	3	2	10
PE	1	1	3	1	3	9
ME	0	1	0	2	4	7
Total	1	3	7	6	9	26

Comme les 10 acquéreurs rencontrés n'ont pas tous acquis seuls leur entreprise, on compte un total de 26 acquéreurs. L'échantillon d'entreprises à l'étude compte 11 acquéreurs âgés de 35 ans et moins, donc susceptibles d'avoir accès à un fonds jeunesse.

Tableau 9 : Sexe des acquéreurs selon la taille de l'entreprise

Taille de l'entreprise	Homme	Femme	Total
TPE	7	3	10
PE	6	3	9
ME	7	0	7
Total	20	6	26

Dans les cas d'entreprises à l'étude, les acquéreurs sont majoritairement des hommes, soient 20 hommes comparativement à 6 femmes. Notons par ailleurs que tous les cas d'acquisition concernant une femme ont été faits en association avec un ou des hommes.

Lors des entrevues avec les femmes acquéreuses, elles n'ont fait aucune allusion à l'idée que d'être une femme ait pu nuire à leur démarche. Les études le démontrent, c'est davantage la taille de l'entreprise et l'âge des entrepreneurs qui influenceront l'accès au financement. On sait toutefois qu'à cet égard, les femmes s'en trouvent désavantagées puisque l'âge des femmes entrepreneures est plus jeune que la moyenne et que les femmes dirigent principalement des très petites et des petites entreprises (Industrie Canada, 2006; partie II B).

3.1.5 Limites de l'échantillon

L'enquête est exploratoire et ne vise pas à être représentative de l'ensemble des cas d'acquisition d'entreprise. Le nombre d'entrevues effectuées ainsi que la diversité des cas à l'étude ne permettent pas une revue exhaustive du phénomène. Mis à part 2 cas particuliers, tous les acquéreurs sont des clients SADC et tous les dossiers de transmission ont été complétés avec succès. Nous n'avons donc pas rencontré de personnes dont les dossiers ont été refusés et qui n'ont pas su compléter le financement.

Notons également que les critères de sélection de la SADC LSJE pour les dossiers relève exclus systématiquement les entreprises familiales agricoles. Compte tenu de l'importance de ce type d'entreprise pour la MRC LSJE (voir 2.3.1), ces cas particuliers pourraient faire l'objet d'une analyse spécifique.

Les informations recueillies servent donc à alimenter une réflexion globale sur la problématique du financement à la relève entrepreneuriale dans une perspective qui correspond à la réalité de la SADC LSJE. Ces mêmes informations sont d'ailleurs utilisées dans les étapes subséquentes de l'enquête, à savoir les rencontres avec les professionnels comptables et les représentants d'une institution financière de la MRC LSJE.

4. ANALYSE DES RÉSULTATS

L'analyse des résultats nous permet de dégager différents constats en ce qui a trait aux formes d'acquisition et aux sources de financement reçues. Ces constats prennent en compte la taille de l'entreprise et le secteur d'activité.

Dans cette section, il s'agit d'avoir un meilleur portrait de la façon dont les transactions ont été faites. Nous voulions connaître si les acquéreurs ont acheté les actifs ou les actions des entreprises et comment ils ont réussi à financer l'acquisition. Une attention particulière sera portée afin d'évaluer si on observe une différence dans les caractéristiques à l'étude, soit en fonction de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité. Notons que les acquéreurs dans les tableaux sont ceux dont les entreprises proviennent du secteur de la fabrication.

4.1 Forme d'acquisition

Les éléments regroupés dans le tableau qui suit permettent de voir comment ont été faites les transactions, par achat d'actifs ou par achat des actions, selon la taille de l'entreprise.

Tableau 10 : Forme d'acquisition selon la taille de l'entreprise

Taille	Achat des actions	Achat des actifs	Total
TPE	2	2	4
PE	2	3	5
ME	1	0	1
Total	5	5	10

On ne constate aucune distinction entre les formes d'acquisition en fonction de la taille de l'entreprise. Ainsi, 5 entreprises ont procédé par achat des actions et les 5 autres par achat des actifs.

Voyons maintenant si on observe une différence dans le type d'achats selon le secteur d'intervention de l'entreprise.

Tableau 11 : Forme d'acquisition selon le secteur d'activité

Secteur	Achat des actions	Achat des actifs	Total
Fabrication	2	1	3
Commerces de détail	2	1	3
Restauration	1	1	2
Services professionnels	0	1	1
Services de location	0	1	1
Total	5	5	10

La répartition de la forme d'achat pour les entreprises de différents secteurs d'activité est la même que celle observée quand nous avons distingué les entreprises par taille. Le peu d'entreprises à l'étude ne permet pas de dégager une tendance selon le secteur d'activité.

Dans 2 cas particuliers d'achats d'actions, pour accéder à un prêt aux petites entreprises (PPE), les acquéreurs ont dû procéder à la création d'une entreprise à numéro qui, elle, a fait l'acquisition des actifs alors que l'entreprise nouvellement achetée a gardé les actions. Les 2 structures ont ensuite été fusionnées. Notons que cette situation relève davantage des contraintes de la loi sur les PPE que de la volonté des acquéreurs. Selon cette loi, les institutions financières obtiennent une garantie de prêt essentiellement sur l'achat d'actifs assujettis à une évaluation.

4.2 Financement et perception du financement selon la taille de l'entreprise

En cours de discussion, les répondants nous ont fait part de la façon dont a été financé l'achat de l'entreprise. Nous voulions connaître d'où provenait la mise de fonds, s'il y avait eu un solde de prix de vente, quel prêt et quelle subvention leur étaient accordés et s'ils avaient eu droit à une marge de crédit.

Pour chacune des sections, les tableaux détaillent ces caractéristiques d'abord pour les très petites entreprises, ensuite pour les petites entreprises et finalement pour la moyenne entreprise de notre échantillon. Une liste des acronymes utilisés dans les tableaux est placée en annexe.

En plus d'une analyse des tableaux, nous intégrons certains commentaires des acquéreurs¹⁰. Ceux-ci permettent d'apporter des précisions aux constats et viennent donc renforcer les conclusions qu'on peut en tirer. Ainsi, nous mettrons en lumière les éléments qui sont jugés un obstacle ou un facilitateur dans le processus de relève en ce qui a trait au financement.

Pour mieux observer les différences possibles avec les entreprises de fabrication et celles du secteur des services, nous avons ombragé les entreprises de fabrication.

¹⁰ Compte tenu de la confidentialité des dossiers et du petit nombre d'acquéreurs rencontrés, nous avons choisi de résumer les grandes lignes de leurs propos sans retranscrire les éléments du discours.

4.2.1 Financement pour les très petites entreprises

Cette première section analyse comment les acquéreurs des très petites entreprises ont financé l'acquisition et comment ils en ont perçu le déroulement.

Tableau 12 : Financement de l'achat selon la source pour les très petites entreprises

Acquéreurs	Mise de fonds	Solde de prix de vente	Prêt		Contribution non remboursable (Subvention)	Marge de crédit	Garantie
			IFC	OFL			
#1	Oui (2)	Non	Non	Oui (5)	Non	Non	Oui (18)
#2	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui (16)
#3	Oui (1, 2, 3)	Oui	Non	Oui (5)	Oui (11, 12)	Non	Non
#4	Oui (1, 2, 3)	Non	Non	Oui (5)	Oui (11, 12)	Oui (15)	Oui (17)

Mise de fonds : Montant minimum qui doit être payé par l'acquéreur pour financer son entreprise.

- 1 : mise de fonds personnelle
- 2 : mise de fonds faite par prêt personnel d'une organisation à fonds limités
- 3 : mise de fonds faite grâce à une contribution non remboursable
- 4 : « love money » ou capital sympathique

Solde de prix de vente : Solde existant entre le prix demandé par le cédant et l'argent qu'un acquéreur verse pour l'achat de l'entreprise.

Prêt IFC : Prêt consenti par une institution financière conventionnelle.

Prêt OFL : Prêt consenti¹¹ par une organisation à fonds limités.

- 5 : Prêt de la SADC
- 6 : Prêt du CLD
- 7 : Prêt du RIF
- 8 : Prêt de la SOLIDE
- 9 : Prêt du FIER
- 10 : Prêt d'une compagnie partenaire

Contribution non remboursable : Aide financière non remboursable.

- 11 : Contribution de la SADC
- 12 : Contribution du CLD
- 13 : Contribution du CLE

Marge de crédit : Montant du crédit accordé par une institution financière à une entreprise sur lequel sont imputés les paiements effectués, tant qu'ils ne dépassent pas la limite prévue.

- 14 : Marge de crédit cautionnée par l'acquéreur
- 15 : Marge de crédit cautionnée par le cédant

Garantie : Engagement de couvrir un risque en vue de combler les obligations d'une entente. Dans ce tableau, la garantie peut être reliée à un prêt IFC, un prêt OFL, une marge de crédit ou plus d'un élément.

- 16 : Garantie personnelle assumée par l'acquéreur
- 17 : Garantie personnelle assumée par le cédant
- 18 : Garantie par la valeur des actifs

¹¹ Voir en annexe les définitions des différents programmes de prêts et contributions non remboursables des organisations à fonds limités (OFL) dont il est question dans cette étude.

- **Appui pour compléter la mise de fonds**

En ce qui a trait aux mises de fonds pour les très petites entreprises à l'étude, 3 acquéreurs sur 4 ont fait une mise de fonds. Ce qu'on remarque toutefois, c'est que toutes ces mises de fonds ont nécessité l'aide de tiers : soit par prêt personnel d'une organisation à fonds limités, soit par une contribution non remboursable. En plus de ces aides, 2 des acquéreurs ont également dû faire une mise de fonds personnelle. Un autre acquéreur n'a pas eu à mettre de mise de fonds puisqu'il bénéficiait d'un programme de financement garanti.

Selon les commentaires reçus, sans l'appui de l'entourage (« love money ») ou d'organisations d'aide au développement, les montants personnels n'auraient pas été suffisants pour la mise de fonds. On le constate dans 3 des 4 cas à l'étude.

Un dernier cas ayant bénéficié d'un programme d'une institution financière ainsi que d'un solde de prix de vente, il est à se demander si, sans cet appui, l'acquéreur aurait été en mesure de compléter la transaction ?

- **Solde de prix de vente**

En ce qui a trait au solde de prix de vente, 2 entreprises ont pu en bénéficier. Il s'agit de 2 entreprises du secteur des services.

- **Accès au financement d'une IFC ou d'une OFL**

Une seule entreprise, a eu accès à un prêt provenant d'une institution financière conventionnelle (Prêt IFC), alors qu'on compte 3 acquéreurs qui ont contracté des prêts de la SADC LSJE (Prêt OFL). L'entreprise de fabrication a également eu accès à une marge de crédit.

Des 4 acquéreurs de très petites entreprises à l'étude, 3 ont dû fournir une garantie. Cette garantie était personnelle, sur des actifs de l'entreprise acquise ou personnels du cédant.

Les commentaires reçus permettent de comprendre que les bilans financiers des acquéreurs est l'élément central évalué lors des approches dans les institutions financières. À cet effet, l'âge des acquéreurs et leur taux d'endettement sont, selon les propos retenus, les éléments qui nuisent à l'analyse des dossiers.

Les acquéreurs déplorent alors que les projets comme tel reçoivent peu d'attention par les institutions financières.

D'un autre côté, 3 des 4 cas à l'étude ont bénéficié de prêts ou contributions d'une organisation à fonds limités pour recevoir un soutien salarial, un prêt ou encore, comme vu précédemment, pour compléter les mises de fonds. Pour les acquéreurs, cette forme d'aide est indispensable et vient non seulement consolider le financement mais assurer la réussite de l'achat.

4.2.2 Financement et perception pour les petites entreprises

Voyons maintenant comment ont été financées les 5 petites entreprises qui ont participé à notre étude et les perceptions de ces situations par les acquéreurs.

Tableau 13 : Financement de l'achat selon la source pour les petites entreprises

Acquéreurs	Mise de fonds	Solde de prix de vente	Prêt		Contribution non remboursable (Subvention)	Marge de crédit	Garantie
			IFC	OFL			
#1	Oui (1, 2, 3)	Non	Non	Oui (5,10)	Oui (11, 12)	Oui (14)	Oui (16)
#2	Oui (1, 2, 3)	Oui	Non	Oui (5,7)	Oui (11, 12, 13)	Oui (14)	Oui (16, 17)
#3	Oui (4)	Oui	Oui	Oui (5)	Oui (12, 13)	Oui (14)	Oui (16)
#4	Oui (4)	Non	Non	Non	Non	Oui (14)	Oui (16)
#5	Oui (1)	Oui	Oui	Oui (5, 6)	Oui (13)	Oui (14)	Oui (16)

Mise de fonds : Montant minimum qui doit être payé par l'acquéreur pour financer son entreprise.

- 1 : mise de fonds personnelle
- 2 : mise de fonds faite par prêt personnel d'une organisation à fonds limités
- 3 : mise de fonds faite grâce à une contribution non remboursable
- 4 : « love money » ou capital sympathique

Solde de prix de vente : Solde existant entre le prix demandé par le cédant et l'argent qu'un acquéreur verse pour l'achat de l'entreprise.

Prêt IFC : Prêt consenti par une institution financière conventionnelle.

Prêt OFL : Prêt consenti par une organisation à fonds limités.

- 5 : Prêt de la SADC
- 6 : Prêt du CLD
- 7 : Prêt du RIF
- 8 : Prêt de la SOLIDE
- 9 : Prêt du FIER
- 10 : Prêt d'une compagnie partenaire

Contribution non remboursable : Aide financière non remboursable.

- 11 : Contribution de la SADC
- 12 : Contribution du CLD
- 13 : Contribution du CLE

Marge de crédit : Montant du crédit accordé par une institution financière à une entreprise sur lequel sont imputés les paiements effectués, tant qu'ils ne dépassent pas la limite prévue.

- 14 : Marge de crédit cautionnée par l'acquéreur
- 15 : Marge de crédit cautionnée par le cédant

Garantie : Engagement de couvrir un risque en vue de combler les obligations d'une entente. Dans ce tableau, la garantie peut être reliée à un prêt IFC, un prêt OFL, une marge de crédit ou plus d'un élément.

- 16 : Garantie personnelle assumée par l'acquéreur
- 17 : Garantie personnelle assumée par le cédant
- 18 : Garantie par la valeur des actifs ou autres

- **Appui pour compléter la mise de fonds**

Comme peu d'acquéreurs possèdent un minimum de liquidités ou d'équité sur leurs avoirs pour assumer un nouvel investissement, nous avons constaté que la plupart d'entre eux doivent faire intervenir un tiers pour combler le besoin en mise de fonds.

Tous les acquéreurs des petites entreprises ont fait une mise de fonds à l'achat de leur entreprise. Parmi eux, 2 ont dû cumuler plusieurs sources pour compléter cette mise de fonds. Ainsi, en plus d'une contribution personnelle, ils ont bénéficié d'un prêt personnel et d'une contribution non remboursable. 2 acquéreurs ont eu recours à du « love money ». Dans un dernier cas, celui de l'entreprise de fabrication, l'acquéreur a déboursé essentiellement des sommes personnelles.

- **Solde de prix de vente**

L'investissement personnel limité des acquéreurs, et selon le coût de l'achat, leur difficulté à obtenir un financement complet des institutions financières impliquent également la participation de plusieurs intervenants.

Ils sont 3 acquéreurs à avoir bénéficié d'un solde de prix de vente dont, entre autres, l'entreprise de fabrication.

- **Accès au financement d'une IFC ou d'une OFL**

Seulement 2 entreprises ont pu recevoir un prêt IFC, dont l'entreprise de fabrication. Tout comme les dossiers des acquéreurs de très petites entreprises, les bilans personnels sont les premiers éléments analysés lors d'approches auprès des institutions financières. L'âge des acquéreurs et leur taux d'endettement peuvent nuire à l'analyse des dossiers. Toutefois, le nombre d'intervenants impliqués favorise un meilleur accueil de la part des institutions financières.

Un seul acquéreur, dont l'entreprise est du secteur des services, n'a pas eu recours à un prêt OFL. Les 4 autres ont reçu un prêt de la SADC et 3 d'entre eux jumellent un autre prêt provenant d'autres organisations.

Le même acquéreur qui n'a pas eu recours à un prêt OFL n'a également pas reçu de contribution non remboursable. Dans tous les autres cas, oui. Les contributions proviennent de la SADC, du CLD et du CLE. Pour l'entreprise de fabrication, une seule contribution du CLE leur a été accordée. Dans ce dernier cas particulier, on déplore l'absence de contribution non remboursable (autre que salariale) accessible à des entreprises de fabrication.

Tous les acquéreurs de petites entreprises ont cautionné personnellement une marge de crédit. En outre, une marge de crédit a également été cautionnée par le cédant dans un cas à l'étude.

4.2.3 Financement et perception pour la moyenne entreprise

Enfin, la dernière entreprise à l'étude est celle d'une moyenne entreprise du secteur de la fabrication. Voyons ce que le tableau nous apprend.

Tableau 14 : Financement de l'achat selon la source pour la moyenne entreprise

Acquéreurs	Mise de fonds	Solde de prix de vente	Prêt		Contribution non remboursable (Subvention)	Marge de crédit	Garantie
			IFC	OFL			
#1	Oui (1, 2)	Oui	Oui	Oui (5, 9)	Oui (11)	Oui (15)	Oui (16, 17)

Mise de fonds : Montant minimum qui doit être payé par l'acquéreur pour financer son entreprise.

- 1 : mise de fonds personnelle
- 2 : mise de fonds faite par prêt personnel d'une organisation à fonds limités
- 3 : mise de fonds faite grâce à une contribution non remboursable
- 4 : « love money » ou capital sympathique

Solde de prix de vente : Solde existant entre le prix demandé par le cédant et l'argent qu'un acquéreur verse pour l'achat de l'entreprise.

Prêt IFC : Prêt consenti par une institution financière conventionnelle.

Prêt OFL : Prêt consenti par une organisation à fonds limités.

- 5 : Prêt de la SADC
- 6 : Prêt du CLD
- 7 : Prêt du RIF
- 8 : Prêt de la SOLIDE
- 9 : Prêt du FIER
- 10 : Prêt d'une compagnie partenaire

Contribution non remboursable : Aide financière non remboursable.

- 11 : Contribution de la SADC
- 12 : Contribution du CLD
- 13 : Contribution du CLE

Marge de crédit : Montant du crédit accordé par une institution financière à une entreprise sur lequel sont imputés les paiements effectués, tant qu'ils ne dépassent pas la limite prévue.

- 14 : Marge de crédit cautionnée par l'acquéreur
- 15 : Marge de crédit cautionnée par le cédant

Garantie : Engagement de couvrir un risque en vue de combler les obligations d'une entente. Dans ce tableau, la garantie peut être reliée à un prêt IFC, un prêt OFL, une marge de crédit ou plus d'un élément.

- 16 : Garantie personnelle assumée par l'acquéreur
- 17 : Garantie personnelle assumée par le cédant
- 18 : Garantie par la valeur des actifs ou autres

Dans le cas du financement de la moyenne entreprise, nous retenons deux choses en particulier, soit que les acquéreurs doivent s'investir personnellement de façon importante, mais aussi que la notoriété de l'entreprise et des cédants joue en leur faveur.

- **Appui pour compléter la mise de fonds**

Les acquéreurs ont fait une mise de fonds personnelle, sans avoir besoin d'appuis financiers aussi importants que constaté pour les très petites et petites entreprises.

- **Solde de prix de vente**

Les cédants ont investi beaucoup dans la transaction, notamment en assumant un solde de prix de vente important.

- **Accès au financement IFC et OFL**

Les acquéreurs ont bénéficié de deux prêts OFL (SADC et FIER). Ils ont également réussi à obtenir un prêt IFC et une contribution non remboursable. Les acquéreurs assument également personnellement les garanties et cautionnent la marge de crédit.

Selon le propriétaire dirigeant rencontré, la notoriété de l'entreprise et l'implication des cédants dans la transaction ont facilité les démarches des acquéreurs avec les organisations prêteuses. Sans cette implication des cédants, la transaction n'aurait probablement pas été possible compte tenu de l'âge et des capacités financières des acquéreurs.

4.3 Constats généraux sur l'enquête qualitative et liens avec la problématique de la relève entrepreneuriale de la MRC LSJE

Pour faire suite à cette description sur les formes d'acquisition des entreprises et sur les perceptions des acquéreurs rencontrés, nous pouvons dégager certains constats généraux. Toutefois, compte tenu de la petite taille de l'échantillon il nous est impossible de faire des distinctions spécifiques selon le secteur d'activité des entreprises. Les commentaires suivants sont des constats généraux à partir des cas à l'étude.

D'abord, nous avons constaté que plus la taille de l'entreprise est grosse plus le nombre d'intervenants impliqués dans la transaction est important. Les acquéreurs, en plus de devoir s'investir davantage personnellement, ont recours à des organisations à fonds limités, à des institutions financières conventionnelles et à leurs proches.

De façon générale, nous pouvons affirmer que l'évaluation des projets de relève entrepreneuriale semble être la même pour tous, principalement dans les institutions financières. Ainsi, c'est à partir des bilans personnels des acquéreurs que les dossiers sont évalués. De ce fait, les jeunes éprouvent davantage de difficultés à obtenir des prêts. Toutefois, on constate que plus la taille de l'entreprise est grande, plus l'influence et la notoriété des cédants, et par le fait même de l'entreprise acquise, peuvent intervenir en faveur des acquéreurs.

Malgré notre échantillon composé principalement de clients SADC, il apparaît clairement que les organisations à fonds limités jouent un rôle important dans l'acquisition des entreprises. On sait en effet que les acquéreurs ont besoin de compléments pour les mises de fonds et que les différents programmes offerts par ces organisations viennent combler des besoins réels pour les entrepreneurs. De ce fait et en fonction des données sur les prévisions de départs à la retraite de nombreux propriétaires dirigeants de la MRC LSJE, les inquiétudes de la SADC LSJE semblent fondées. En effet, tout porte à croire que les organisations à fonds limités feront face à une pression supplémentaire puisqu'elles devront répondre à plusieurs demandes en même temps avec les mêmes moyens.

5. DEUXIÈME ÉTAPE : TRANSMISSION DES INFORMATIONS AUX ACTEURS FINANCIERS

Suite à l'analyse des informations recueillies lors de l'étape d'acquisition de connaissance sur la problématique de la relève entrepreneuriale, nous avons poursuivi la démarche de recherche en effectuant deux autres interventions auprès d'acteurs clés de la MRC LSJE. À cette étape de transmission des informations, nous avons d'abord rencontré des professionnels comptables des quatre principales firmes d'Alma pour leur faire part de nos observations et recueillir leurs commentaires. Par la suite, nous avons organisé une dernière rencontre avec des représentants du Centre financier aux entreprises Desjardins Lac-Saint-Jean-Est (CFE).

Ces rencontres avaient comme objectif spécifique de :

Sensibiliser le milieu financier aux pistes de solutions possibles dans les dossiers de relève entrepreneuriale.

Ainsi, nous avons pu discuter des résultats de l'étude avec les intervenants qui, en retour, nous ont informés de leurs expériences et ensemble nous avons exploré des pistes de solution à mettre en œuvre à court terme pour répondre à la problématique de financement de la relève entrepreneuriale.

Dans ce qui suit, nous résumons le déroulement des rencontres et nous rapportons les principales remarques et commentaires émis par les professionnels comptables. Nous présentons ensuite les démarches faites auprès des représentants du CFE. En conclusion de cette démarche de recherche-action, nous explorerons les pistes de solution qui sont apparues suite aux discussions et rencontres.

5.1 Rencontre avec des professionnels comptables

L'équipe de la SADC a fait des démarches auprès des quatre principales firmes comptables afin de les solliciter à participer à une rencontre d'échanges et d'information sur le thème de la relève entrepreneuriale. La rencontre a eu lieu dans un endroit neutre au cours d'un déjeuner. Les firmes invitées étaient :

- Samson, Bélair, Deloitte et Touche;
- Malette;
- Raymond Chabot, Grant Thornton;
- Harvey, Doré, Harvey, CGA.

Au total, cinq représentants de ces firmes ont participé à la rencontre qui a duré un peu plus de deux heures. La première partie de la rencontre consistait en une présentation des principaux constats sur la problématique canadienne de la relève entrepreneuriale, en nous attardant plus spécifiquement à la situation qui prévaut au Saguenay—Lac-Saint-Jean. Nous avons ensuite présenté les commentaires des acquéreurs rencontrés quant à leurs expériences de relève entrepreneuriale. Enfin, une période d'échanges entre les représentants des firmes comptables et les représentants de la SADC LSJE a clos cette rencontre.

Voici en substance ce que nous retenons de ces échanges que nous classons en fonction de deux éléments, soit :

1. Les constats face à la problématique exposée en lien avec ce que les comptables vivent dans leur pratique quotidienne;
2. Quelques pistes de solution soulevées par les participants.

5.1.1 Constats sur la problématique

En ce qui a trait aux constats soulevés par les professionnels comptables, nous retenons ce qui suit :

1) Rigidité des institutions financières

Selon les propos recueillis, il sera difficile d'intervenir auprès des institutions financières qui ont des normes à suivre et des quotas à respecter dans l'analyse de leurs dossiers. Selon les comptables, il ne faut pas tenter de changer les façons de faire des institutions financières mais plutôt trouver une nouvelle façon d'intervenir avec elles.

Les comptables mentionnent que, de façon générale dans les institutions financières, les dossiers relève sont traités au même titre que les dossiers conventionnels. Dès lors, on se questionne sur la perception qu'ont les institutions financières de la problématique du financement relève.

2) Certaines lois sont contraignantes pour la relève

De façon spécifique, on nomme deux lois qui apportent des contraintes aux dossiers de relève : la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada (1998, ch.36) et la Loi de l'impôt sur le revenu (article 84.1) dans les cas de relève familiale.

D'abord, le resserrement de certains critères de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada rend plus difficile l'admissibilité à ce type d'aide financière. Les institutions financières conventionnelles, pour qui cette loi garantit les prêts qu'elles font aux entreprises, préfèrent de loin que les acquéreurs y aient accès puisqu'elles cherchent à réduire leur niveau de risque. Ainsi, un acquéreur qui ne peut être admissible à un PPE aura plus de difficultés à obtenir un prêt d'une institution financière sur une base personnelle. C'est particulièrement le cas pour les acquéreurs de très petites et de petites entreprises.

Les entreprises familiales sont aux prises avec un réel problème de relève puisque les règles fiscales sont peu avantageuses dans le cas de transmission à un membre de la famille. À ce moment, les cédants peuvent perdre beaucoup dans les échanges ou tout simplement se voir dans l'obligation de vendre à une personne qui ne fait pas partie de la famille. Sachant que les entreprises régionales ont un historique très familial, cette situation a inquiété les participants.

3) Les entreprises qui se vendent sont souvent celles à maturité

Un des éléments les plus marquants soulevés par les comptables se rapporte à l'idée que les entreprises vendues sont souvent celles rendues à maturité dans le cycle de l'entreprise.

Fréquemment, celle-ci est libre de dettes et le cédant est moins dépendant de son institution financière. De plus, le cédant investit peu dans son entreprise quand il pense lui-même à prendre sa retraite. Quant à l'acquéreur, avec une même rentabilité, il devra être en mesure de rembourser le financement de l'achat en plus d'assurer le fonctionnement de l'entreprise.

Dans les faits par contre, cette réalité pose un double défi à l'acquéreur :

- 1) Il sera dans l'obligation d'augmenter le volume d'affaires pour rencontrer ses obligations, donc d'avoir une vision et présenter un plan de développement;
- 2) Il devra développer des liens de confiance avec une institution financière. Ce lien est établi en fonction des compétences de l'acquéreur et de sa situation financière personnelle.

4) Surévaluation du prix de vente par les cédants

On mentionne que les cédants ont tendance à surestimer le prix de vente de leur entreprise par rapport à leur valeur réelle. Pour les professionnels, il faut être réaliste quant au prix de vente. Toutefois, selon leur propre aveu, les comptables sont souvent en conflit pour conseiller les cédants puisqu'il s'agit de leurs propres clients.

Un second point que les cédants doivent prendre en compte est la capacité financière de l'acquéreur. De plus en plus, les transactions se complètent par un solde de prix de vente. Or, comme les cédants s'attendent à recevoir le plein montant du prix de la vente, ils sont peu préparés à assumer un solde de prix de vente.

5) La relève n'est pas planifiée par les cédants

Les personnes présentes lors de la rencontre sont toutes unanimes pour dire que les cédants ne planifient pas leur relève et décident de vendre à la dernière minute. À la lumière de ce qui a été dit précédemment, si les cédants se préparaient mieux, ils auraient une meilleure vue d'ensemble de la situation de leur entreprise, du prix de vente et du solde à assumer.

Mais encore, selon les propres termes d'un des comptables, « Avant même de penser au financement, il faut avoir la bonne relève, la vraie relève à la bonne place au bon moment. Tout est dans l'individu ». Les cédants doivent non seulement prévoir la vente mais aussi bien choisir et préparer la ou les personnes qui feront l'acquisition.

6) Les acquéreurs sont mal préparés et manquent de formation

Tout comme on dénonce le manque de planification des cédants, les comptables remarquent que les acquéreurs sont généralement mal préparés à prendre la relève. Selon eux, une personne bien préparée augmente de beaucoup le taux de réussite du financement de l'acquisition.

Il ne faut pas négliger la perception et le niveau de confiance qu'auront les représentants d'institutions financières envers les futurs acquéreurs. Les faiblesses dans les compétences générales (être capable de présenter son plan d'affaires et ses chiffres) et le manque de contacts ou de ressources des acquéreurs sont des aspects qui influencent la perception et la confiance que

les institutions financières développeront. Comme l'acquéreur devra proposer une vision de l'entreprise, ses connaissances doivent être solides, ses ressources compétentes et identifiées.

7) Les TPE et PE dans les secteurs du détail et du service rencontrent de plus grandes difficultés de financement

Les comptables le remarquent dans leur pratique : les TPE et les PE rencontrent de plus grands problèmes de financement. On souligne que les actifs de ce type d'entreprise sont difficilement monnayables et que malgré tout l'investissement personnel des propriétaires au cours des années, il est difficile pour eux de récupérer ces investissements. Souvent aussi, la notoriété d'une entreprise de service repose sur le propriétaire dirigeant. Un changement de direction doit comprendre un transfert des responsabilités mais également une présentation de l'acquéreur aux clients, fournisseurs et institutions financières.

5.1.2 Solutions proposées lors des échanges

Au cours des échanges, différentes pistes de solution ont été apportées. Nous en retenons quatre.

1) Accueil spécialisé et attiré à la relève dans les institutions financières

Selon les comptables, une personne spécialisée dans l'analyse des dossiers relève au sein même des institutions financières pourrait grandement améliorer leur traitement. Il faudrait trouver une façon d'accueillir les acquéreurs et de traiter leurs demandes en tenant compte de la problématique relève dans son ensemble.

2) Augmenter les fonds des SADC pour la relève

Dans leurs pratiques quotidiennes, les comptables constatent l'importance de l'apport financier des organisations telles les CLD et les SADC. Ces contributions représentent souvent un complément qui vient rassurer les institutions financières dans leurs propres implications. Les comptables vont même jusqu'à dire qu'elles sont du « love money ».

L'arrivée massive des baby-boomers à l'âge de la retraite laisse présager des besoins de financement plus importants au cours des prochaines années. Les comptables prennent conscience que les fonds de ces organisations sont limités et qu'elles ne pourront pas répondre à toutes les demandes. Cette situation s'avère préoccupante et les comptables se sont montrés prêts à appuyer des interventions pour faire augmenter les budgets des organisations d'aide au développement.

3) Mieux outiller, préparer les acquéreurs

Les comptables arrivent aux mêmes constats déjà faits par plusieurs intervenants, dont la FCEI, à savoir que les acquéreurs doivent être mieux préparés à devenir des dirigeants propriétaires d'entreprise. Cette préparation doit cibler non seulement l'aspect financement de l'acquisition

comme tel mais également les connaissances et compétences entrepreneuriales des futurs gestionnaires.

4) Mieux préparer les cédants, les informer

Tout comme le révèlent les études de la FCEI, les cédants sont peu préparés à vendre leur entreprise, et ce, à tous les niveaux. Il faut donc poursuivre le travail d'information sur l'importance de bien planifier le processus de relève. Pour venir en aide aux très petites et petites entreprises qui ont peu de moyens pour faire appel à des services professionnels, on suggère de pointer les aides disponibles pour faire cette planification.

5.1.2 Suite de la rencontre

Au terme de la réunion avec les comptables, l'équipe de la SADC LSJE s'est engagée à transmettre aux représentants du CFE, lors d'une prochaine rencontre, les commentaires et pistes de solution qu'ils ont soulevés.

5.2 Conclusion de la démarche : Rencontre avec des représentants du Centre financier aux entreprises Desjardins Lac-Saint-Jean-Est

La dernière étape de l'analyse exploratoire, qui fait également office de conclusion à notre rapport, a été de rencontrer des représentants du Centre financier aux entreprises Desjardins Lac-Saint-Jean-Est (CFE). Le choix de cette institution a été fait en prenant en compte le grand nombre de clients PME qu'elle traite dans la MRC LSJE.

Tout comme pour la rencontre avec les professionnels comptables, c'est l'équipe de la SADC LSJE qui a fait des démarches auprès du CFE pour les inviter à une rencontre d'échanges et d'information sur le thème de la relève entrepreneuriale. Deux représentants du CFE ont participé au déjeuner-rencontre qui a duré près de deux heures.

Pour débiter, nous leur avons fait une présentation de la problématique de la relève entrepreneuriale, notamment de la situation dans la MRC LSJE. Par la suite, nous avons exposé les constats retenus suite à la rencontre avec les comptables. Enfin, les participants ont échangé sur les situations qu'ils vivent au quotidien et sur l'évaluation des pistes de solution proposées.

5.2.1 Constats sur les échanges avec les représentants du CFE

Voici en résumé les constats retenus de ces échanges.

1) Méthode d'évaluation conventionnelle des dossiers

Il apparaît clairement que le traitement des dossiers relève ne reçoit pas une attention particulière de la part des analystes du CFE. Après une première rencontre et quelques questions, les analystes sont en mesure de reconnaître un bon dossier mais surtout de voir si le promoteur est bien préparé.

Si le dossier semble incomplet, les analystes vont rapidement référer les promoteurs à des comptables ou fiscalistes pour les aider à planifier leur projet d'acquisition d'entreprise. Dans le cas de besoins financiers supplémentaires, ils réfèrent aux CLD et aux SADC.

La non autorisation formelle d'un dossier tire principalement son origine des capacités financières des promoteurs.

2) Les dossiers de jeunes acquéreurs rencontrent difficilement plusieurs critères

Il semble que ce soit les jeunes qui posent le plus de difficulté dans le traitement des dossiers. Outre le fait que les dossiers sont moins bien préparés, on mentionne que les jeunes manquent d'expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise ou en tant que gestionnaire. Mais ce qui représente l'élément le plus problématique est la situation financière des jeunes. Leur taux d'endettement est extrêmement élevé et leur capacité d'investissement dans un projet d'acquisition très limité. La confiance des institutions est donc difficile à obtenir.

Cette remarque laisse planer un doute sur la capacité d'un jeune à s'investir en tant que propriétaire dirigeant; avec ses obligations financières élevées, il sera incapable de diminuer son salaire, ou train de vie, comme le font plusieurs entrepreneurs en démarrage.

3) L'évaluation de la valeur de l'entreprise pose problème

Tout comme le fait que les dossiers manquent de préparation, l'évaluation de la valeur de l'entreprise laisse à désirer. Peu d'acquéreurs ou de cédants font évaluer l'entreprise alors qu'il s'agit d'un élément central dans l'achat d'une entreprise existante.

Selon les représentants du CFE, il faut voir l'évaluation de l'entreprise convoitée comme un investissement qui permettra de faire un choix éclairé sur le processus d'acquisition. Idéalement, il faudrait une évaluation indépendante faite par des firmes reconnues pour leurs capacités professionnelles et non une évaluation par le comptable de l'entreprise.

4) Il y a une ouverture à ajuster les approches du CFE dans les cas de relève

D'entrée de jeu, les représentants rencontrés ont mentionné qu'une ressource est maintenant attirée pour suivre les nouveaux produits destinés à une clientèle relève. Aussi, en novembre 2007, le CFE a organisé une journée de conférences sur la thématique de la relève au cours de laquelle différents spécialistes étaient invités. Plus de 70 entreprises de la MRC LSJE ont participé à cette rencontre.

Aussi, avant même d'aborder les pistes de solution potentielles, les représentants du CFE ont mentionné les nouvelles orientations qui se font au sein du mouvement Desjardins. Ils recommandent, entre autres, la démarche suivante dans le traitement des dossiers relève :

- Les dossiers de 100 000\$ et moins sont référés à Visa Desjardins via le programme Accord D. Ce support est strictement basé sur la valeur personnelle des individus. Les refus sont donc dépendants de la situation de crédit des demandeurs.
- Quand les dossiers sont bons mais qu'ils ont été refusés à la première étape, les analystes entreprennent de nouvelles démarches avec les demandeurs.

De l'aveu des représentants rencontrés, ces dernières démarches peuvent être laborieuses et exiger beaucoup d'attention de la part des analystes financiers du CFE. Toutefois, selon les attentes des membres et les objectifs corporatifs qui seront ciblés au cours des prochaines années, tant au niveau local que provincial, ce type d'intervention pourrait devenir éventuellement une priorité.

5.2.2 Solutions proposées et accueil des suggestions

Certains éléments de suggestion ont été pointés par les représentants du CFE. En voici les grandes lignes :

- Parce que les fonds en capital sont difficiles à trouver, les représentants du CFE désireux de travailler avec la BDC dans les dossiers relève des TPE, donc pour des investissements de 100 000\$ et moins;

- Il faut intervenir à plusieurs niveaux : une bonne préparation de l'acquéreur, un vendeur raisonnable et planifié, une situation financière adéquate.

Enfin à la suite de ces échanges et en prenant les commentaires des comptables, les responsables de la SADC LSJE ont avancé des suggestions comme pistes de solution. L'objectif avant de conclure la rencontre étant de voir avec les représentants CFE ce qui pourrait être développé dans la MRC LSJE.

Or, ce qui a retenu l'attention des responsables de la SADC LSJE repose sur deux critères :

- 1) Les cas de refus de dossiers;
- 2) Les compétences des acquéreurs.

Les représentants de la SADC LSJE s'inquiètent des dossiers relève refusés parce que, généralement, les acquéreurs abandonnent l'idée d'acquérir une entreprise suite à un premier échec. Aussi, on reconnaît l'importance d'avoir des acquéreurs compétents puisque la pérennité et le succès des entreprises en dépendent. Or, en prenant en compte les prévisions de départs à la retraite potentiels dans les prochaines années, les représentants de la SADC LSJE désirent maximiser la réussite des dossiers et trouver des solutions en regard de ces deux éléments problématiques.

En conclusion de la rencontre, les représentants du CFE se sont montrés intéressés à poursuivre la réflexion et se sont engagés à rencontrer les représentants de la SADC LSJE pour voir la possibilité de mettre en place un projet pilote dans la MRC LSJE qui viserait à augmenter la réussite des transactions financières dans les cas de relève entrepreneuriale.

Annexe 1 : Bibliographie

Annexe 2 : Étapes du processus de relève entrepreneuriale

Annexe 3 : Canevas des entrevues

Annexe 4 : Liste des acronymes

BIBLIOGRAPHIE

Bruce, Doug et Derek Picard (2005), *La relève : la clé de la réussite*. La relève des PME et la prospérité économique du Canada, FCEI : recherche, juin 2005, 15 p.

Bruce, Doug (2006), *Le relève des PME : mise à jour*, FCEI, recherche, octobre 2006, 6p.

Christine Carrington, Industrie Canada (2006), *Profils de financement des petites entreprises. Les jeunes entrepreneurs*, Programme de recherche sur le financement des PME.

Comité concertation relève PME (2007), Liste d'intervenants en lien avec la relève disponible sur les scènes régionales et provinciales, 47 p.

Dumais, Mario, Bruno Jean, Sophie Anne Morin et Stève Dionne (2005), *La propriété locale des entreprises, la relève entrepreneuriale et le développement des collectivités*, Chaire de recherche du Canada en développement rural : Université du Québec à Rimouski, 54 p.

Ernst & Young (firme), *Maîtriser la croissance des PME; gestion, gouvernance, développement*, Bruxelles : De Boeck, 2003, 195 p.

Heidrick, Ted et Tracey Nicol, Industrie Canada (2002), *Financement des PME au Canada: Obstacles auxquels se heurtent les entrepreneurs des groupes des femmes, des jeunes, des Autochtones et des minorités qui cherchent à obtenir du capital — Phase 1 : Revue de la littérature*, Direction générale de la politique de la petite entreprise dans le cadre du Programme de recherche sur le financement des petites et moyennes entreprises (PME), 37 p.

Industrie Canada (2006), *Principales statistiques sur le financement des petites entreprises*, Programme de recherche sur le financement des PME, 40 p.

Industrie Canada (2005), *Principales statistiques relatives aux petites entreprises- juillet 2002*, Recherche et politique de la petite entreprise.

Industrie Canada (2003), *Le financement des petites et moyennes entreprises au Canada*, 231 p.

Julien, Pierre-André (2000), *L'entrepreneuriat au Québec; Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*, Éditions Transcontinental inc. et de la Fondation de l'entrepreneurship, 2ième éd., Coll. Entreprendre, 399 p.

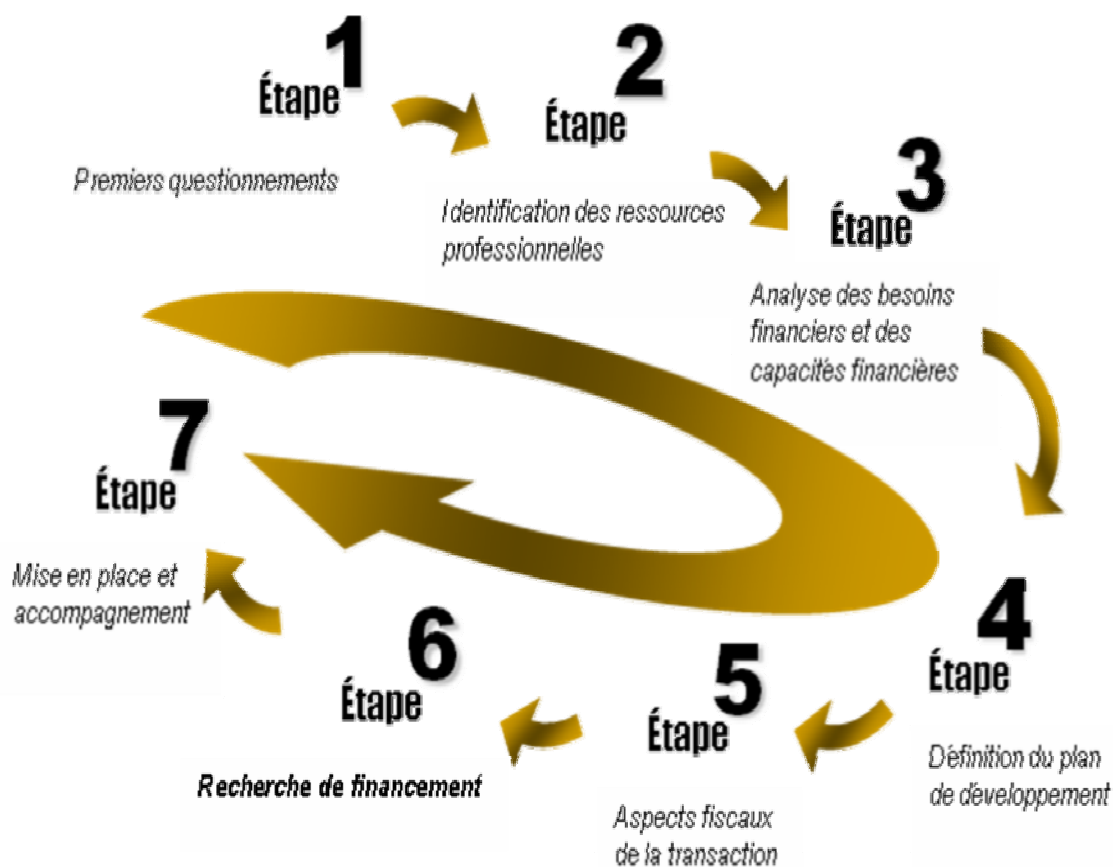
Picard, Derek (2004), *Relève dans l'entreprise : Analyse documentaire*, FCEI, recherche, mai 2004, 9p.

Statistique Canada, *Intermédiaires financiers de dépôts : activités et performance économique*, Le Quotidien, 27 novembre 2006.

PRÉSENTATION POWERPOINT

SADC, mai 2005. Une priorité régionale : La relève entrepreneuriale.

SCHÉMA : ÉTAPES DU PROCESSUS DE RELÈVE ENTREPRENEURIALE



Réalisé par la SADC LSJE et inspiré de :
 Gouvernement du Québec (2005), La relève entrepreneuriale : En route vers un transfert d'entreprise gagnant. Session de formation. Manuel du participant.

RECHERCHE SUR LA RELÈVE ENTREPRENEURIALE GRILLE D'ENTREVUE AUPRÈS D'ACQUÉREUR

Présentation de la recherche et de ses objectifs

La SADC Lac-Saint-Jean-Est a donné un mandat à Marie-Claude Verschelden, de la firme Atouts Conseils, afin de réaliser une recherche exploratoire dans le but de bonifier les services financiers « relève » aux très petites, petites et moyennes entreprises de commerce de détail et de services, notamment dans les milieux ruraux.

Cette recherche a comme prémisse que, dans le domaine du financement aux entreprises et plus particulièrement pour le financement « relève » aux entreprises, si on tient compte de la capacité financière restreinte d'investissement de certaines organisations à caractère public (Fonds d'investissement en économie régionale, Centre local de développement, Société d'aide au développement de la collectivité), plus l'entreprise est petite et que son domaine d'exécution est situé dans le tertiaire, plus il est difficile d'apparier l'offre de financement à son besoin.

À cet égard, la question de recherche se pose comme suit :

- Quels sont les services financiers qui pourraient répondre aux besoins des acquéreurs en vue de faciliter la relève entrepreneuriale, notamment pour les petites et très petites entreprises du secteur tertiaire ?

L'objectif de la recherche est donc de mieux connaître le processus d'acquisition d'une entreprise existante, notamment les problèmes rencontrés par les nouveaux acquéreurs en matière de services financiers.

Assurance de confidentialité des informations et garantie d'anonymat des répondants

Présentation et signature de la lettre de garantie de confidentialité et d'anonymat aux personnes interrogées.

GRILLE DES QUESTIONS D'ENTREVUE

1. D'abord, j'aimerais que vous vous présentiez; votre nom, votre âge, votre occupation actuelle...
2. Quelle était votre occupation avant d'acquérir votre entreprise ?
3. Maintenant, en ce qui a trait à l'acquisition de l'entreprise comme telle, j'aimerais savoir comment cela s'est passé...
 - Comment et quand avez-vous connu le propriétaire qui vous a vendu l'entreprise, est-ce vous qui l'avez abordé ou lui qui a fait les premières démarches ?
 - Quelle était votre opinion concernant un éventuel achat ?
 - Quelles étaient vos principales craintes et comment avez-vous réglé la question ?
4. Comment s'est déroulé le processus de transaction de l'entreprise ?
 - Sous quelles formes s'est faite l'acquisition ? Quelle part d'avoirs personnels, actifs, fonds, avez-vous dû investir ?
 - Quelle a été (est) la participation de l'ancien propriétaire ?
5. Quelles sont les démarches auprès des institutions financières que vous avez faites ?
 - Quelle institution ? Avez-vous eu à en voir plusieurs ?
 - Comment a-t-on questionné votre dossier ?
 - Étiez-vous habilité à répondre à toutes les questions ?
 - Étiez-vous familier avec les notions qui vous ont été présentées ?
 - Comment s'est conclu le dossier ?
6. Quels sont les principaux obstacles que vous avez eu à surmonter ?
 - Comment les avez-vous réglés ?
7. Avez-vous fait appel à un conseiller pour vous aider dans les démarches ?
 - Comment vous a-t-il appuyé ? Pour l'évaluation du prix de rachat ? Pour les modalités de transfert ? Autre ?
8. Si vous aviez à recommencer cette expérience, comment procéderiez-vous ?
 - Est-ce que ce serait différent ?
9. À votre avis, qu'est-ce qui serait utile pour améliorer le processus d'acquisition d'une entreprise existante ?
10. Pour terminer, seriez-vous intéressé à participer à un groupe de discussions réunissant différents intervenants des secteurs financiers et d'autres personnes ayant acquis une entreprise ?

ACRONYMES UTILISÉS

CLD : Centre local de développement, organisme provincial et gestionnaire de certains programmes dont :

FLI : Fonds local d'investissement, géré par le CLD, est un fonds à capital de risque qui supporte le démarrage ou l'expansion d'une entreprise. L'aide financière se fait généralement sous forme de prêt qui peut varier entre 5 000\$ et 100 000\$. Tous les secteurs d'activité sont admissibles.

JP : Programme Jeunes Promoteurs. Programme géré par le CLD qui vise à stimuler l'entrepreneuriat auprès des jeunes en leur procurant une aide technique et/ou financière, sous forme de contribution non remboursable, leur permettant d'accéder au statut d'entrepreneur par la création ou l'acquisition d'une entreprise. La contribution maximale est de 8 000\$ ne pouvant excéder 20 % du coût de projet.

CLE : Centre local d'emploi, organisme provincial et responsable de la gestion de certains programmes dont,

STAU : Soutien au travailleur autonome. Cette mesure d'Emploi-Québec est administrée conjointement par le Centre local d'emploi (CLE) et le CLD. Cette mesure d'aide technique et financière vise à soutenir les promoteurs à réintégrer le marché du travail en créant leur propre entreprise en accédant au statut de travailleur autonome. Il s'agit d'une allocation hebdomadaire.

FIER : Fonds d'intervention économique régional : géré par des sociétés en commandite, il s'agit d'un fonds de développement qui vise à aider les entreprises à obtenir des capitaux propres (« équité » ou « quasi-équité ») aux étapes de démarrage et de développement. Il vise également à soutenir la création de fonds sectoriels et à appuyer la réalisation de projets structurants, principalement en région. Il existe trois types de FIER : régions, fonds soutien et partenaires. Le capital initial investi dans le fonds est mixte (public-privé).

RIF : Réseau investissement femmes. En partenariat avec Filaction et le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, le RIF offre un fonds d'investissement de 600 000 \$ destiné à la création et au maintien d'emplois par le biais de soutien financier et technique qu'il apporte au démarrage, à la consolidation ou à l'expansion d'entreprises contrôlées par des femmes et localisées sur le territoire du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Les types d'investissement sont le prêt et la garantie de prêt. Le montant maximal de l'investissement dans un même projet et entreprise liée est limité à 25 000 \$. Le prêt peut s'étendre sur une durée maximale de cinq ans.

SOLIDE : Société locale d'investissement et de développement de l'emploi. Organisme à but non lucratif gestionnaire d'un fonds d'investissement. L'aide financière accordée, se situe entre 5 000 \$ et 25 000 \$ par entreprise et est effectuée sous forme de prêt, avec ou sans garantie, pouvant comporter une participation aux bénéfices ou une option d'achat d'actions. Les secteurs d'activité admissibles sont les secteurs d'activité primaire, manufacturière ou tertiaire moteur.

SADC : Société d'aide au développement de la collectivité, organisme fédéral et gestionnaire de différents programmes dont :

- AFC : Aide financière conventionnelle**, offerte par la SADC. Cette aide est complémentaire à l'aide technique. Elle permet à la SADC Lac-Saint-Jean-Est d'investir sous forme de contributions remboursables variées et souples. Le financement peut atteindre 150 000 \$.
- RE : Relève entrepreneuriale**. Véhicule financier offert par la SADC permettant à un ou à des individus, l'achat de capital-actions dans une entreprise qu'il y soit ou non présent dans le but d'assurer la relève ou la continuité à long terme des opérations de celle-ci. Le montant de l'intervention financière n'excède pas au total du ou des prêts personnels un montant de 150 000 \$ pour le nouvel actionnaire ou les nouveaux actionnaires.
- SJ : Stratégie Jeunesse**. Par ce programme, la SADC offre aux jeunes entrepreneurs de 18 à 35 ans un milieu propice aux affaires et à leur établissement permanent en soutenant l'acquisition, le démarrage, la modernisation et l'expansion de leur entreprise grâce à de l'aide financière et grâce à un support technique. Les prêts personnels varient entre 5 000 \$ et 15 000 \$ avec possibilité de congé de capital et d'intérêt pendant 24 mois.