

## LES AVANTAGES DE LA COOPÉRATION

Vendre à vos employés, pourquoi pas?

Outils d'information et de diagnostic





## LES AVANTAGES DE LA COOPÉRATION

Vendre à vos employés, pourquoi pas?

Outils d'information et de diagnostic

Ce document est une réalisation coopérative de :



5955, rue Saint-Laurent, bureau 204  
Lévis (Québec) G6V 3P5  
Tél. : 418.835.3710  
[www.cqcm.coop](http://www.cqcm.coop)



32 rue St-Charles Ouest, bureau 400  
Longueuil (Québec) J4H 1C6  
450.646.7946  
[www.mceconseils.com](http://www.mceconseils.com)



## TABLE DES MATIÈRES

	<b>Page</b>
<b>I – INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) .....	1
1.2 Le contexte d'intervention .....	2
1.3 Opportunité et vision .....	3
1.4 Le cahier diagnostic .....	3
<b>II – LE PROCESSUS GÉNÉRAL .....</b>	<b>4</b>
2.1 La position des propriétaires vendeurs .....	4
2.2 La position des employés .....	6
<b>III – LES ASPECTS LÉGAUX .....</b>	<b>10</b>
3.1 Introduction à la réalité coopérative et principes de fonctionnement .....	10
3.2 Choix du type de coopérative .....	12
3.3 Constitution de la coopérative .....	13
3.4 Contrat de vente d'actions .....	14
3.5 Introduction à un projet de CTA .....	14
3.6 Vérification diligente .....	18
3.7 Cas de reprise d'entreprise des mains d'un syndic .....	18
3.8 En bref .....	18
<b>IV – LES ASPECTS FISCAUX .....</b>	<b>20</b>
4.1 Impact de la vente d'actions (au niveau de l'entreprise et du vendeur) .....	20
4.2 Traitement du dividende entre la société opérante et la coopérative .....	20
4.3 Autre élément de planification à considérer .....	20
4.4 Validation et implantation du régime d'investissement coopératif (RIC) .....	20
4.5 Reconnaissance du REER coopératif .....	21
4.6 En bref .....	21
<b>V – LES ASPECTS STRATÉGIQUES .....</b>	<b>22</b>
5.1 État de situation de l'entreprise à vendre .....	22
5.2 Objectif de rétention du personnel .....	22
5.3 Présence d'un syndicat .....	23
5.4 Assurer la continuité de l'entreprise .....	23
5.5 Relève planifiée .....	23
5.6 En bref .....	24

<b>VI – LES ASPECTS FINANCIERS</b> .....	<b>25</b>
6.1 La juste valeur marchande .....	25
6.2 Détermination du besoin financier annuel de la coopérative (CTA) .....	26
6.3 Les excédents de la coopérative : Gestion et partage (ristourne) .....	26
6.4 Partage des profits avec la société opérante .....	27
6.5 Identification des sources de financement et leurs caractéristiques .....	27
6.6 De la stratégie dans le financement .....	27
6.7 Détermination et évaluation de la capacité des membres concernant les mises de fonds .....	28
6.8 Identification de la présence de divers programmes de subventions .....	28
6.9 En bref .....	29
<b>VII – ASPECTS OPÉRATIONNELS ET AUTRES</b> .....	<b>30</b>
7.1 Expertise des opérations et du milieu .....	30
7.2 Stabilité au niveau de la main-d’œuvre.....	30
7.3 Degré élevé de confiance dans la mise sur pied du processus coopératif .....	30
7.4 Mission de l’entreprise bien identifiée et intégrée .....	31
7.5 Un plan d’affaires bien établi .....	31
7.6 Marché et domaine d’activités de l’entreprise ne sont pas en décroissance.....	32
7.7 Mobilisation des ressources internes et externes .....	32
<b>VIII – LES ASPECTS DE GOUVERNANCE</b> .....	<b>34</b>
8.1 Connaissance et appropriation du projet coopératif .....	35
8.2 Présence d’une gestion participative .....	35
8.3 Transparence économique (CTA) .....	36
8.4 Présence d’un représentant au sein du conseil d’administration (CTA).....	36
8.5 Formation et maîtrise des rôles et responsabilités des dirigeants (coop et société opérante).....	36
8.6 Présence de leaders dans le groupe des employés .....	36
8.7 Présence externe (au sein du CA = possibilité d’inclure certains experts) .....	36
8.8 En bref .....	36
<b>IX – LES RESSOURCES SPÉCIALISÉES</b> .....	<b>38</b>
9.1 L’importance des ressources spécialisées d’appui .....	38
9.2 Les conseillers traditionnels des PME .....	38
9.3 Les conseillers en développement coopératif.....	39
<b>X – CONCLUSION ET AUTRES PROPOSITIONS</b> .....	<b>41</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES</b> .....	<b>42</b>
<b>ANNEXE 1 – LES SEPT ÉTAPES DU TRANSFERT D’ENTREPRISE</b> .....	<b>43</b>
<b>ANNEXE 2 – LES RÉSERVES ET RISTOURNES</b> .....	<b>45</b>

## I – INTRODUCTION

Le **Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM)** a souhaité réaliser une série de documents diagnostics destinés aux propriétaires de PME considérant céder leur entreprise dans un contexte de prise de retraite afin qu'ils puissent être mieux informés du potentiel que représente un scénario de reprise collective. Il a pour objectif de présenter la formule de reprise collective sous forme de coopérative, les étapes et stratégies nécessaires pour conclure une telle transaction dans l'intérêt de tous les acteurs en cause et d'outiller le propriétaire afin qu'il puisse juger dans une première étape si cette possibilité pourrait convenir à sa propre situation.

### 1.1 Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM)

Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) représente l'ensemble des coopératives et mutuelles du Québec.

Il a pour mission de participer au développement social et économique du Québec en favorisant le plein épanouissement du mouvement coopératif et mutualiste québécois, et ce, en accord avec les principes et les valeurs de l'Alliance coopérative internationale. Pour réaliser cette mission :

- Il organise la concertation entre les secteurs coopératifs et mutualistes et avec leurs partenaires;
- Il effectue la représentation et défend les intérêts de l'ensemble du mouvement coopératif et mutualiste québécois;
- Il favorise le développement coopératif et mutualiste afin de multiplier les effets bénéfiques de la coopération pour ses membres et pour la population.

Pour remplir efficacement sa mission, les responsabilités qu'exerce le CQCM sont regroupées autour de trois axes ou rôles principaux : la concertation, la représentation et le développement du mouvement coopératif et mutualiste québécois.

#### MCE Conseils

MCE Conseils a pour mission d'offrir des services d'expertises en gestion qui sont d'une grande qualité et qui appuient des projets durables, collectifs, démocratiques, innovateurs ou alternatifs.

- **Économie et marketing;** études de marché et d'impacts, sondages et développement des affaires;
- **Finance et comptabilité;** plan d'affaires, gestion financière et recherche de financement;
- **Gestion et structure organisationnelle;** diagnostics globaux et amélioration de performance;
- **Formation en entreprise;** finance, gestion, gouvernance, entreprises collectives et suivi;
- **Planification stratégique et évaluation de projets.**

Dans toutes ses interventions, MCE Conseils vise le maintien et la création d'emplois durables dans les meilleures conditions socio-économiques possible. MCE Conseils a une expérience approfondie du fonctionnement de la PME, de ses facteurs de succès et de ses besoins concrets. Son équipe est aussi particulièrement spécialisée dans l'accompagnement de projets de coopératives. Grâce à une maîtrise approfondie des aspects légaux, de la gouvernance et du financement des coopératives, MCE Conseils a

contribué à la création de dizaines de ces entreprises à propriété collective avec un taux de survie dépassant les 75 %.

### 1.2 Le contexte d'intervention

La mise en place d'une stratégie globale d'appui au développement coopératif dans le monde du travail (coopératives de travail, coopératives de travailleurs actionnaire, coopératives de solidarité) est un élément central de réflexion pour le gouvernement du Québec et pour le CQCM. En effet, un consensus général existe quant au potentiel du mouvement coopératif dans sa contribution aux objectifs de création d'emplois du gouvernement en général et à titre de solution face au défi démographique de la relève entrepreneuriale en particulier.

#### L'Entente de partenariat pour le développement des coopératives et le Plan d'action gouvernemental pour l'économie sociale<sup>1</sup>

Le CQCM et le MEIE ont tous deux publié des énoncés stratégiques d'appui au développement coopératif qui offrent un contexte de soutien concret à l'initiative envisagée. Le mouvement coopératif et mutualiste s'est doté récemment d'un plan stratégique ambitieux sur cinq ans, soit de 2015 à 2020, visant notamment l'ajout net de 20 000 emplois pendant cette période. Ce plan, s'appuyant sur les grands enjeux présents dans la société québécoise, cible 12 filières porteuses de développement pour la formule coopérative dans les prochaines années.

L'Entente de partenariat pour le développement des coopératives constitue le principal levier de mise en place du Plan stratégique des réseaux coopératifs et mutualistes du Québec. Elle appuie les principales fonctions dans le développement coopératif, dont :

- La promotion de l'entrepreneuriat coopératif;
- L'aide technique aux coopératives en démarrage et en expansion;
- Le développement des nouvelles filières coopératives;
- La prise en charge des projets transversaux;
- Le suivi spécialisé et l'aide au développement d'affaires des coopératives existantes;
- L'appui aux projets sectoriels structurants.

Dans le cadre de la réalisation du plan stratégique, l'Entente vise à accélérer la création de coopératives, à soutenir la croissance des coopératives existantes et à favoriser le déploiement de ces entreprises dans de nouveaux domaines. Parmi les cibles du gouvernement, la relève entrepreneuriale est un élément central.

La relève entrepreneuriale constitue en effet un défi important pour le Québec. Un des enjeux consiste à maintenir la propriété des entreprises, les infrastructures et les emplois sur le territoire.

La fermeture des entreprises ou leur délocalisation peut avoir de lourdes conséquences sur le développement régional, tant pour les travailleurs que pour les communautés locales. La reprise collective peut constituer une solution appropriée à cet enjeu. Ainsi, des groupes de travailleurs ou des collectivités

---

<sup>1</sup> MEIE 2015



unissent leurs forces pour racheter l'entreprise à vendre et en devenir les propriétaires collectifs (par une coopérative de travailleurs ou de travailleurs actionnaire). Dans ce type de projets, ce sont à la fois les vendeurs et les repreneurs qui ont besoin d'être outillés et accompagnés.

Dans ce contexte, le gouvernement<sup>2</sup> s'est engagé afin d'encourager l'entrepreneuriat collectif comme solution à la relève d'entreprise, le gouvernement :

1. Mettra sur pied un **programme de soutien pour favoriser les reprises collectives par les travailleurs**. Ce programme, dans lequel le gouvernement investira 1 M\$, permettra aux travailleurs et aux entreprises qui les emploient d'évaluer avec l'aide de professionnels la faisabilité de l'implantation d'une coopérative de travail dans un contexte de reprise collective;
2. Fera la **promotion de la reprise collective aux propriétaires vendeurs** par l'ensemble de ses outils d'intervention et de formation portant sur la relève, tels que ses formations sur les meilleures pratiques d'affaires (MPA) ou par le Centre de transfert d'entreprise du Québec;
3. Favorisera la mise en place de nouvelles mesures permettant de contribuer avec efficacité à la reprise collective des entreprises. Dans ce contexte, il appuiera les travaux de la **table de concertation Repreneurs collectifs**, qui déposera des recommandations en ce sens au gouvernement.

### 1.3 Opportunité et vision

Il existe une série de conditionnalités objectives pour réaliser un projet de reprise collective. Il existe aussi des réalités stratégiques et culturelles. Il faut tenir compte de l'ensemble de ces éléments dans une démarche de communication. En effet, les entrepreneurs concernés et attirés par ce type de transaction voudront consulter leurs conseillers usuels de proximité, notamment leur comptable externe, leur conseiller juridique et leur bailleur de fonds. Il est alors possible que par un certain conservatisme, par prudence ou par méconnaissance de la formule que ces conseillers experts puissent résister à l'idée d'un entrepreneur de vouloir explorer l'avenue possible du transfert d'entreprise aux employés via le modèle coopératif.

Il importe donc d'offrir de l'information aux propriétaires vendeurs et aux conseillers naturels des entrepreneurs privés qui pourra servir de carnet de pilotage d'une telle transaction et qui contribuera à contourner les réflexes de résistance et d'abaisser le niveau de relative méconnaissance du modèle coopératif.

### 1.4 Le cahier diagnostic

Ce cahier diagnostic présente sept thèmes d'analyses présentant les critères et les facteurs de succès concernant le transfert d'entreprise dans un cadre coopératif. Le lecteur considérera les différents critères sous forme de « check-list » et par échelles d'évaluation pour certains autres facteurs afin de mesurer le niveau potentiel de succès pour la réalisation du projet coopératif.

---

<sup>2</sup> Plan d'action pour l'économie sociale, MEIE, 2015

### II – LE PROCESSUS GÉNÉRAL

Des milliers de propriétaires de petites et moyennes entreprises québécoises feront face à une étape importante dans le cycle de vie de leur entreprise qu'ils ont créée ou gérée durant de nombreuses années. Ils doivent planifier leur sortie de la phase active de leur vie professionnelle tout en confiant leur plus grande réalisation à de nouvelles personnes.

Au Québec, on estime que 25 000 PME devront changer de main au cours des prochaines années. S'il existe de nombreux cas où la succession relève de l'évidence par la famille ou la vente à des partenaires stratégiques à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, plusieurs propriétaires seront devant des choix moins clairs.

#### 2.1 La position des propriétaires vendeurs

Les propriétaires de PME ont des enjeux et des préoccupations normales et nombreuses face à cette sortie :

- Assurer la survie et le développement de leur plus grande réalisation;
- Favoriser une saine gestion de leur entreprise;
- Contrôler le moment et le rythme de cette passation de propriété;
- Gérer cette transition vers la retraite;
- Protéger les personnes qui ont contribué à leur succès passé;
- Obtenir une juste valeur pour leur entreprise;
- Choisir la meilleure stratégie fiscale face à ce revenu très important, mais ponctuel.

Ils doivent planifier leur éventuelle sortie en fonction de leur vision de l'entreprise, leur objectif de réalisation de l'actif qu'ils détiennent tout en laissant à leur entreprise les moyens de poursuivre son développement avec de nouveaux leaders. C'est un processus de réflexion personnelle et d'affaires qui a d'importantes facettes financières, sociales et psychologiques.

Une telle opération se prépare avec l'identification d'un processus de transfert. Ce processus est partagé entre le propriétaire vendeur et le groupe d'acquéreurs. Il recèle cependant des étapes qui sont propres à chacun des groupes.

### Les phases du processus de transfert selon le Mouvement Desjardins<sup>3</sup>

#### 1. Plan stratégique

Ce plan constitue un outil de travail essentiel pour les propriétaires vendeurs, les repreneurs, les conseillers et partenaires financiers. Il est fondamental pour assurer la continuité du développement de l'entreprise. Il permet d'obtenir une vision globale des besoins de l'entreprise et de fixer les priorités face à son développement.

#### 2. Formation de l'équipe de conseillers experts

Il importe de regrouper un ensemble de conseillers qui entourent et guident le vendeur, et qui connaissent la réalité de son entreprise ainsi que les enjeux humains et relationnels qui y sont liés. Il faut s'assurer de la qualité de leur accompagnement et favoriser le travail d'équipe afin de faire du transfert de l'entreprise un projet collectif. **Insister pour construire une équipe mixte de spécialistes de votre entreprise et de spécialistes des coopératives afin de maximiser les chances de succès.**

#### 3. Plan de transfert de propriété

Le plan de transfert de propriété s'appuie sur une planification fiscale et successorale afin de créer un partage équitable entre les héritiers et assure au vendeur une retraite sécuritaire.

#### 4. Plan de financement du projet

Afin de financer le transfert de l'entreprise, le repreneur et le vendeur peuvent s'entendre sur un montage financier qui regroupera diverses sources de financement. Une telle entente doit être fondée sur des choix réfléchis, qui tiennent compte à la fois des produits disponibles, des caractéristiques de l'entreprise et de ses projets.

#### 5. Plan de transfert du pouvoir

Le savoir est aussi une forme de pouvoir. Le propriétaire doit faire en sorte de créer des moments de dialogue avec son successeur pour transmettre son savoir stratégique sur les diverses activités de l'entreprise et sur ses particularités en lien avec la concurrence, le marché, les clients, les fournisseurs, les bailleurs de fonds, les technologies, etc.

#### 6. Plan de formation de la relève

Le but d'un plan de formation et de perfectionnement de la relève est de compléter l'acquisition des habiletés et des compétences techniques, administratives, de gestion et personnelles dont la relève a besoin pour répondre aux besoins de l'entreprise, assumer les fonctions de direction et répondre aux exigences associées au statut de chef d'entreprise.

#### 7. Structure de communication

La mise en place d'outils de dialogue, de réflexion et d'examen afin de permettre des discussions ouvertes et la création d'une structure de prise de décision et de résolution de conflits est essentielle.

---

<sup>3</sup> <https://www.desjardins.com/entreprises/projets-entreprise/transferer-acquerir-vendre-entreprise/demarche-credants/etape-cinq-plan-transfert/index.jsp>, légèrement modifié par MCE Conseils pour le contexte de reprise coopérative

### 2.2 La position des employés

Face à la mise en vente de l'entreprise qui les emploie, les employés auront de nombreuses préoccupations et objectifs.

1. Le maintien et la création d'emplois ;
2. La gestion participative ;
3. Le rendement de l'investissement sur les parts et par les ristournes.

Ces enjeux sont toujours présents, mais avec des poids relatifs très variables selon la situation économique de l'entreprise et leur perception de précarité. Les membres investissent pour l'avenir de la coopérative et non principalement pour réaliser un profit sur l'investissement. Il n'y a pas de plus-value sur l'investissement monétaire des membres. Ils peuvent recevoir un intérêt limité sur leur investissement financier ainsi qu'une ristourne si la coopérative réalise des excédents. En quelque sorte, les employés investissent pour le succès de la coopérative et l'avenir de leur emploi.

Cela entraîne trois constats :

#### Constat 1

Pour les employés, le modèle coopératif demeure un outil et un moyen de choix pour atteindre ces finalités. Mais il ne demeure qu'un moyen et non pas un objectif en soi. Chaque possibilité de création de coopérative sera jugée selon ses probabilités de succès durable, avec un regard sur les conditions de travail comme faisant partie du rendement attendu par les employés acquéreurs. Les employés achètent bien sûr une entreprise, mais ils achètent surtout leur emploi et leur droit de regard sur les décisions qui dicteront leur avenir.

#### Constat 2

Ce type de projet de reprise collective exige un cadre de situation économique très précis, naviguant entre la menace et l'opportunité. Les employés rechercheront l'achat de leur entreprise que s'ils sont confiants de son avenir et que leurs conseillers économiques les rassurent sur son potentiel à moyen terme. Ils voudront payer un prix juste dans un cadre raisonnable de rentabilité.

#### Constat 3

Des exigences élevées face au caractère réellement coopératif d'un projet doivent se traduire par un partenariat. Si on souhaite une implication réelle et profonde des travailleurs dans ce projet de reprise collective, ces derniers doivent être véritablement partie prenante du processus et du mode décisionnel. C'est à ce niveau que leur motivation et leur contribution au succès à long terme de l'entreprise seront assurées. Un projet coopératif doit véritablement mener à la participation à la propriété, la participation aux résultats et la participation à la gestion, le tout encadré par règlements pour une coopérative de travail ou dans une convention d'actionnaires dans le cas d'une CTA.

### Un processus progressif, mais efficace

Le propriétaire vendeur s'engage dans un processus progressif. Les employés doivent gravir les marches de l'apprentissage de l'entrepreneuriat et regrouper les ressources financières qui compléteront leur propre capacité, la plupart du temps insuffisante.

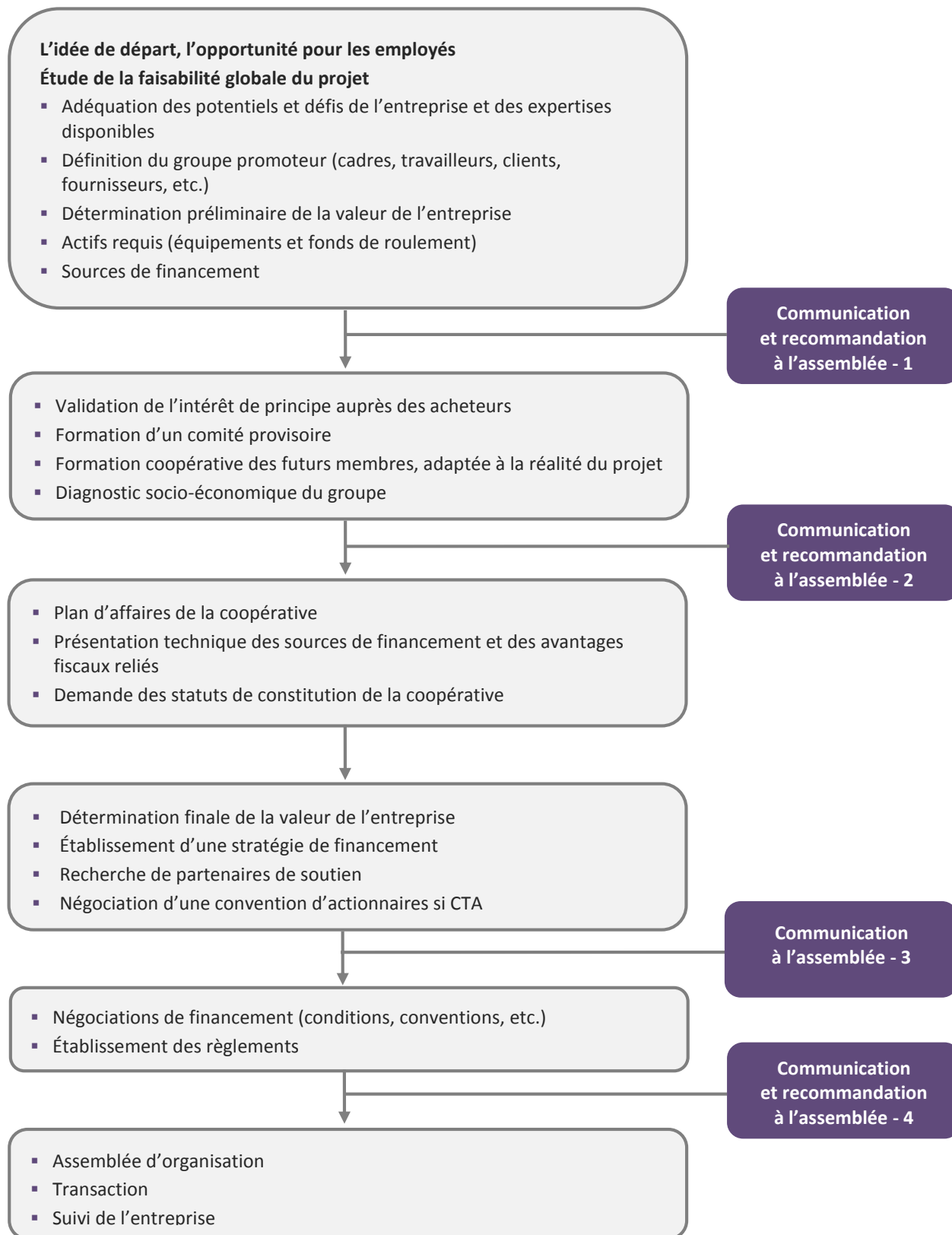
Le propriétaire vendeur peut proposer ce scénario de vente à son personnel stratégique qui recherchera ensuite l'appui de l'ensemble des salariés. C'est l'ensemble du groupe qui devra établir un dialogue afin de juger de leur volonté de devenir propriétaire collectif après s'être entendu sur :

- Le prix d'acquisition;
- Le potentiel de développement et de rentabilité de l'entreprise sous sa nouvelle structure;
- L'appropriation de la forme de propriété;
- L'engagement mutuel envers une culture de transparence;
- Le partage d'une vision sur la stratégie de développement;
- Le partage d'une vision sur la gouvernance et le mode de gestion.

C'est pourquoi il importe d'insister sur une formation élargie pour les membres des coopératives dans le but d'assurer que ceux-ci investissent dans un projet en toute conscience des avantages, risques et conditions de succès de la démarche.

- **Analyse préliminaire du potentiel de faisabilité de la transaction** : Diagnostic global de l'entreprise, analyse des tendances du marché, évaluation de l'équipe de gestion, évaluation de l'état des équipements, analyse des ressources humaines. Ce diagnostic doit alimenter la production du plan d'affaires soutenant les efforts de recherche de financement;
- **Formation préalable à la création** : Présentation à tous de la formule coopérative, des obligations et responsabilités légales et financières des membres, de la structure décisionnelle, du fonctionnement démocratique structuré de la coopérative et de ses conséquences sur le fonctionnement interne de l'entreprise. Présentation de la distribution des excédents et de la limite des responsabilités financières en cas de fermeture. Formation sur l'équilibre entre une association collective de propriété et les exigences d'efficacité et de coordination d'une entreprise dans une économie de marché. Présentation pédagogique du plan d'affaires du projet afin que chacun puisse en saisir les avantages et les risques. Présentation des liens directs entre l'effort et la contribution des membres d'une part, et le succès de l'entreprise tel qu'illustré aux prévisions financières d'autre part;
- **Production du plan d'affaires** : Élaboration du plan d'affaires de l'entreprise coopérative, validation avec le propriétaire vendeur et avec l'équipe de gestionnaires;
- **Formation du conseil d'administration** : Présentation des rôles et responsabilités, fonctionnement d'un conseil, mécanisme de prise de décision et de communication en entreprise. Mode de sélection et d'encadrement des gestionnaires à qui l'on délègue la gestion courante des opérations sous la définition d'un mandat clair, formulé annuellement au minimum;
- **Formation de suivi** : Suite à une période assez courte d'opération de l'entreprise coopérative, formation de rappel des principes coopératifs et confrontation avec le vécu de l'organisation. Présentation des mécanismes de résolution de problème et de compréhension des états financiers. Mise en commun de la situation de l'entreprise, de ses objectifs principaux de l'apport de chacun à leur atteinte.

## Le cheminement du projet pour les acquéreurs



Suite à l'ensemble des informations fournies, alimentez votre réflexion à l'aide des questions suivantes :

### DES QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Quelle est la véritable situation de votre entreprise aujourd'hui?
2. Comment évaluez-vous les rapports de votre entreprise avec ses bailleurs de fonds?
3. Quel est votre niveau d'urgence dans la réalisation de la vente de votre entreprise?
4. Quel est votre niveau de confiance envers vos employés (capacité, éthique, esprit d'équipe)?
  - Quel est le niveau de proximité avec l'ensemble de vos salariés?
  - Comment qualifiez-vous la qualité des relations de travail?
  - Quel est votre niveau de confort face à une démarche organisée, mais transparente, face aux informations stratégiques de votre entreprise?
5. Avez-vous suffisamment d'informations concernant l'entité coopérative?
  - Avez-vous songé à recourir aux services des personnes expertes dans le domaine?
6. Seriez-vous ouvert à participer au financement des travaux préparatoires de la transaction?

### III – LES ASPECTS LÉGAUX

#### 3.1 Introduction à la réalité coopérative et principes de fonctionnement

La formule coopérative est un modèle connu, qui affiche de grands succès d'affaires. 3 300 coopératives opèrent et génèrent emplois et excédents au Québec. Elles connaissent des taux de survie historiquement supérieurs à ceux des entreprises à capital-actions.

Une coopérative est une personne morale regroupant des personnes ou des sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs. En vue de les satisfaire, elles s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative. La coopérative est donc une entreprise privée, à but lucratif, mais qui est de propriété collective avec un mode de gouvernance démocratique.

Comme la société par actions, la coopérative est une personne morale distincte de ses membres et la responsabilité de chacun des membres y est limitée à la valeur des parts souscrites.

Toutefois, elle se distingue des autres entreprises par sa structure de propriété, sa gouvernance, sa finalité, sa gestion et ses valeurs. Les coopératives doivent respecter les principes de l'Alliance coopérative internationale qui se reflètent dans les règles d'action de la Loi sur les coopératives du Québec. Ces principes se traduisent par des conditions de succès pour votre projet de vente. Vous devez donc vous familiariser avec ces derniers, car ils influenceront la stratégie et le rythme du projet de vente :

- **Définition d'une coopérative**

*« Une coopérative est une personne morale regroupant des personnes ou sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative. » RLRQ chapitre C-67.2, art.3. Pour une coopérative de travail, le besoin des membres est de se doter d'un emploi.*

- **Les huit règles d'action coopérative : Loi sur les coopératives du Québec**

Les principes de fonctionnement d'une coopérative sont définis par l'Alliance coopérative internationale. Ces principes se traduisent par huit règles de fonctionnement prévues à la Loi sur les coopératives du Québec.

**Principe 1 :** L'adhésion d'un membre à la coopérative est subordonnée à l'utilisation réelle par le membre lui-même des services offerts par la coopérative et à la possibilité pour la coopérative de les lui fournir.

*Commentaire : Un projet de coopérative parmi les employés d'une entreprise doit, dans les faits, obtenir l'aval d'une forte majorité d'employés ainsi que leur participation financière de manière égale, à la hauteur de leur capacité.*



**Principe 2 :** Pouvoir démocratique « un membre, un vote »;

*Commentaire :* C'est une gouvernance démocratique où tous participent à des structures décisionnelles statutaires. Cette gouvernance a aussi pour responsabilité de mettre en place un cadre de gestion efficace, compatible avec l'environnement d'affaires et les défis économiques de l'entreprise.

**Principe 3 :** Le paiement d'un intérêt sur le capital social doit être limité.

**Principe 4 :** L'obligation de constituer une réserve.

*Commentaire :* Les membres affectent dans les faits les excédents aux objectifs suivants :

- Le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable;
- Des ristournes aux membres en proportion de leurs opérations avec la coopérative (dans une coopérative de travail, en fonction des heures travaillées);
- Le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

*Dans les faits, les excédents doivent être partagés de manière à apporter un rendement global et équitable aux membres de la coopérative tout en lui assurant la capacité de respecter ses engagements financiers face à ses partenaires et face aux membres lorsqu'ils quitteront eux-mêmes à la retraite et ainsi doter la coopérative d'une base financière solide à long terme.*

**Principe 5 :** L'affectation des trop-perçus ou excédents à la réserve et à l'attribution de ristournes aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et la coopérative ou à d'autres objets accessoires prévus par la Loi.

**Principe 6 :** La promotion de la coopération entre ses membres, entre ses membres et la coopérative et entre celle-ci et d'autres organismes coopératifs.

**Principe 7 :** La formation des membres, administrateurs, dirigeants et employés en matière de coopération et l'information du public sur la nature et les avantages de la coopération.

*Commentaire :* La création d'une coopérative de travail transforme en quelque sorte les employés en propriétaires collectifs. Cela leur apporte des avantages, comme la participation aux décisions et aux excédents, mais aussi des responsabilités. Les membres de la coopérative doivent comprendre le mode de fonctionnement de la coopérative afin d'y participer pleinement et juger du caractère juste et équitable des décisions prises et du mode de décision. Ils doivent aussi comprendre la réalité économique de l'entreprise qu'ils achètent afin de poser ce geste en pleine connaissance des opportunités et risques qui y sont rattachés, mais aussi des facteurs de succès de l'entreprise sur lesquels ils peuvent contribuer. Cela exige une certaine transparence tout au long de l'histoire d'une coopérative, mais aussi dans sa phase de construction. Le propriétaire vendeur devra accorder un certain niveau de transparence à ses employés ou leurs représentants comme il est normalement fait à tout autre acheteur individuel. Cette transparence doit être adaptée à ce contexte puisque celui-ci est collectif et impliquera sûrement des partenaires financiers externes. Les représentants de la coopérative doivent, pour leur part, répondre aux préoccupations de prudence et de confidentialité des renseignements obtenus.

**Principe 8 :** Le soutien au développement de son milieu.

### 3.2 Choix du type de coopérative

Il existe cinq formes de coopératives : les coopératives de consommateurs, de producteurs, de travail (CT), de travailleurs actionnaire (CTA) et de solidarité. Les trois dernières formes de coopératives sont davantage utilisées par les repreneurs collectifs. La dynamique entre les groupes et leurs capacités financières respectives influenceront grandement le choix du type de coopérative.

#### ▪ **Coopérative de travail** (définition selon la Loi)

Une coopérative de travail est celle qui regroupe exclusivement des personnes physiques qui, en tant que travailleurs, s'associent pour l'exploitation d'une entreprise conformément aux règles d'action coopérative et dont l'objet est de fournir du travail à ses membres et à ses membres auxiliaires;

*Un groupe homogène d'employés qui sont en mesure d'acquérir l'entreprise par leur propre moyen avec des bailleurs de fonds remboursables offrant principalement de la dette choisiront la formule de coopérative de travail.*

#### ▪ **Coopérative de travailleurs actionnaire**

Une coopérative de travailleurs actionnaire est celle qui regroupe exclusivement des personnes physiques dans le but d'acquérir et de détenir des actions de la compagnie qui les emploie et dont l'objet est de fournir du travail à ses membres et à ses membres auxiliaires par l'entremise de l'entreprise exploitée par cette compagnie.

*La formule de coopérative de travailleurs actionnaire peut être plus adaptée dans trois cas de figure :*

- 1. Si les employés forment un groupe unifié, mais qui achète progressivement sur quelques années les actions de l'entreprise. Dans un tel cas, ils formeront pour une période de temps une CTA qui deviendra copropriétaire avec le vendeur. Ce type de vente/achat par étape confère plusieurs avantages :*
  - Facilite le financement, car la balance de vente réduit la nécessité de compléter le financement sur des bases externes;
  - Garde l'ex-dirigeant à titre de coach (personne ressource) pour le transfert d'expertise;
  - Diminue le risque d'affaires, car la présence de l'ancien propriétaire unique sécurisera les partenaires financiers (positif pour les bailleurs de fonds);
  - Il faut par ailleurs prévoir alors une clause de succession (qui prend la relève en cas de décès);
  - Il faut prévoir l'achat d'une assurance-vie pour le vendeur.
- 2. Si les employés se divisent en deux groupes, avec les gestionnaires détenant un bloc d'actions dans une compagnie et les autres employés détenant un autre bloc d'actions par l'entremise de la CTA;*
- 3. Si les employés, unis ou en partenariat, font appel à du capital extérieur pour compléter la structure de financement de la transaction (fonds de développement, fonds de capital de risque, fournisseurs, distributeurs, etc.).*

### ▪ Coopérative de solidarité

La coopérative de solidarité est celle qui regroupe au moins deux catégories de membres parmi les suivantes :

- *Des membres utilisateurs, soit des personnes ou sociétés qui utilisent les services offerts par la coopérative, ici les distributeurs ou usagers finaux des produits ou services de la coopérative;*
- *Des membres travailleurs, soit des personnes physiques œuvrant au sein de la coopérative;*
- *Des membres de soutien, soit toute autre personne ou société qui a un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objet de la coopérative.*

### 3.3 Constitution de la coopérative

Une étape légale importante sera la constitution de la coopérative. Seule la Direction du développement des coopératives du ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations peut constituer une coopérative au Québec. Les principales étapes sont :

- Au moins 5 fondateurs (3 dans le cas de coopératives de travail). Dans le cas d'une coopérative de solidarité, les membres utilisateurs ou les membres travailleurs ont la capacité d'être les fondateurs signataires des statuts de constitution. Les membres de soutien peuvent également être des fondateurs à la condition de constituer une minorité de fondateurs.
- Préparation des statuts;
- Compléter une requête. Veuillez noter que la demande de constitution d'une coopérative diffère grandement de celle selon la Loi sur les sociétés par actions. En effet, voici les principales informations à fournir :
  - Identification de la raison sociale comprenant un ou l'autre des termes suivants : « coopérative », « coopératif », « coopération » ou « coop » :
    - Établir la description de l'objet de la coopérative.
    - Faire la description du projet coopératif.
  - Choix du type de coopérative;
  - Bref historique du projet (inclure s'il y a lieu : un plan d'affaires ou de faisabilité);
  - Identification des besoins économiques, sociaux ou culturels;
  - Descriptions des activités économiques;
  - Marchés potentiels envisagés;
  - Coût du projet et sources de financement;
  - Pour les situations de CTA, identification de la société par actions où les membres travaillent et autorisation de la société par actions pour l'utilisation de sa raison sociale dans celle de la coopérative;
  - Pour les coopératives de solidarité, identifications du nombre de membres par catégorie (utilisateurs, travailleurs et soutien);
  - Justification de la formule coopérative;
  - Identifications des organismes qui appuient le projet;
  - Confirmation de la formation coopérative par les membres fondateurs;
  - Transmission au ministre d'une requête de constitution de la coopérative.

### 3.4 Contrat de vente d'actions

Au terme de la démarche de reprise collective, un contrat de vente devra être négocié, rédigé et signé. Ce peut être principalement une vente d'actions ou d'actif selon des considérations diverses dont le financement ou la fiscalité. Ce type de contrat devrait contenir certaines clauses spécifiques sans être exhaustives, voici une brève liste, à titre d'exemple :

- **Objet d'achat :**
  - Qui achète et vend quoi?
- **Prix d'achat :**
  - Identification des actions et la répartition du prix d'achat par catégorie.
- **Modalité de paiement :**
  - Paiement complet à la signature;
  - Balance du prix de vente;
  - Clause d'ajustement de prix.
- **Conditions, engagements et garanties :**
  - Clause de confidentialité;
  - Garantie concernant la validité et la propriété des actions et de ce qu'elle détient. On pourra énumérer tous les engagements et contrats pris par l'entreprise, les actions légales en cours, etc.;
  - Clause de compensation en cas de défaut.
- **Clause de non-concurrence :**
  - Décrire le type d'activités;
  - Décrire la restriction géographique;
  - Décrire la période de temps.
- **Identification des documents de conclusion de la transaction :**
  - Les certificats d'actions;
  - Documents, archives;
  - Lettres de démission des membres du conseil d'administration;
  - Autres à spécifier.

### 3.5 Introduction à un projet de CTA

En raison de l'importance du financement à obtenir, il sera fréquent que ce soit le scénario d'une éventuelle constitution d'une CTA qui soit le plus propice aux actionnaires en place ou même aux travailleurs. Parmi les étapes de préféabilité, il faut dès le départ présenter un minimum d'informations aux actionnaires de la compagnie opérante, à savoir :

- La CTA constitue une entité légale distincte;
- Le but de la CTA est d'acquérir un bloc d'actions de la compagnie opérante;

- La CTA est composée des employés (syndiqués ou non) de la compagnie opérante. Il y a la possibilité d'inclure les membres de la direction, mais il n'est pas recommandé qu'ils puissent diriger le comité provisoire ou la coopérative;
- Les membres seront appelés à injecter dans leur coopérative de travailleurs actionnaire une mise de fonds à être déterminée, leur donnant accès à des crédits d'impôt sous certaines conditions;
- Une convention entre actionnaires doit être négociée entre les parties;
- Cette convention doit assurer la présence d'au moins un représentant de la CTA au conseil d'administration de la compagnie;
- Des rencontres auront lieu avec les travailleuses et travailleurs, afin d'expliquer le projet d'affaires, ce qu'est une coopérative (kit de formation), et ce, afin de valider l'intérêt des travailleuses et des travailleurs à participer au projet et poursuivre les autres étapes visant la réalisation de la CTA;
- Positionner les conseillers externes par rapport à leurs rôles face aux vendeurs, aux bailleurs de fonds et auprès des employés. Il est très important de clarifier ces rôles afin d'éviter toute apparence de conflit d'intérêts. Dans plusieurs cas, il sera plus prudent que le vendeur et les acheteurs aient chacun leurs conseillers, même si ces derniers devront travailler en collaboration;
- Indiquer que le processus exigera la participation de quelques employés (sur le comité provisoire de la coopérative) qui devront être « libérés » pour effectuer les travaux nécessaires. Ceci représente donc un certain bénévolat de leur part, mais parfois aussi du temps payé par l'entreprise avant l'assurance que la transaction aura bien lieu;
- Les parties doivent reconnaître le concept de transparence économique pour tous, notamment la connaissance des résultats d'exploitation. Cette transparence peut cependant être contrôlée afin de minimiser les risques commerciaux du vendeur;
- Considérer que la concrétisation d'un projet de CTA peut varier entre 3 et 6 mois, selon la situation économique de l'entreprise à vendre, la nécessité de regrouper plusieurs intervenants financiers, les caractéristiques de la transaction et celles du groupe de travailleurs.

### 3.5.1 Nature du placement pour une CTA

La Loi sur les coopératives prévoit (art.225.2) que la CTA doit détenir des actions ordinaires (votantes et participantes) en nombre suffisant pour que le coût de celles-ci représente plus de 30 % du coût total de l'ensemble des actions de la société qu'elle a acquis. La Loi ne prévoit pas de pourcentage minimum ou maximum d'actions que la CTA peut détenir.

### 3.5.2 Convention entre actionnaires

Dans les situations de CTA, il est obligatoire de retrouver une convention entre actionnaires comme le stipule l'article 225.1 et au moins un membre de la coopérative doit siéger au sein du conseil d'administration :

- Pour les plus petites sociétés par actions, ceci oblige la direction, à la rigueur, de procéder de façon formelle et au minimum une fois par année à la tenue des assemblées des actionnaires;

- Une convention d'actionnaires est un contrat qui détermine à l'avance plusieurs règles de fonctionnement tant dans la prise de décision que pour le processus de dissociation. Il est important pour les parties en cause de se référer à un juriste afin de traduire correctement les objets que les parties désirent inscrire dans ce contrat;
- Parmi les clauses usuelles que l'on retrouve dans les conventions entre actionnaires, elles sont souvent de deux ordres, soit les décisions prises à la majorité et celles prises de façon unanime. Voici de façon non exhaustive quelques exemples de chaque catégorie :

**Cette convention doit prévoir des clauses dites à l'adoption majoritaire (qui relèvent principalement des administrateurs) :**

- Déclarations et paiement de dividendes;
- Approbation de tout budget d'opération ou immobilisations;
- Tout changement de politiques comptables;
- Tout prêt ou investissement hors budget;
- Fixation et versement de bonis, salaires et autres avantages;
- Autres à déterminer en fonction de la réalité de l'entreprise.

**Cette convention doit également prévoir des clauses dites à l'adoption unanime (qui relèvent principalement des actionnaires) :**

- Toute modification à l'acte constitutif de la société;
- Toute émission, tout rachat ou achat d'actions du capital-actions;
- Vente d'entreprise;
- Liquidation volontaire;
- Toute décision impliquant un changement important d'orientation des objectifs de la société;
- Autres à déterminer en fonction de la réalité de l'entreprise.

### 3.5.3 Entente de collaboration

Dans les situations de CTA, il est coutume que les actionnaires dirigeants de la société par actions consacrent du temps à l'aspect administratif de l'organisation. Les membres travailleurs de par le travail, bien souvent, ne peuvent consacrer de temps à ces mêmes aspects. Il est alors important de prévoir une entente avec l'entreprise afin d'assurer un minimum de conditions permettant aux représentants de la coopérative d'assumer pleinement leurs rôles, à savoir :

- Des libérations rémunérées (nombres à déterminer);
- Un local réservé afin que la coopérative puisse y installer sa permanence comprenant l'ensemble des registres usuels;
- Partage des frais d'honoraires professionnels;
- Partage des autres frais de bureau;
- Et autres.

### 3.5.4 Modification possible du capital-actions de la compagnie opérante

Dans les cas de CTA, la direction devra s'assurer avec ses conseillers comptables et fiscalistes s'il y a lieu de procéder à la réorganisation du capital avant d'intégrer la coopérative dans son actionnariat. Souvent, les sociétés ont, avec le temps, intégré une planification fiscale avec des considérations familiales des dirigeants.

### 3.5.5 Règlements de la coopérative

Comme toute autre incorporation, la coopérative devra adopter ses propres règlements. Au niveau de cette étape, notons l'adoption des règlements proprement dits de la coopérative que l'on identifie également « règlement no.1 (régie interne) ». Cette régie interne sera élaborée par le comité provisoire et sera adoptée en assemblée générale d'organisation par l'ensemble des membres fondateurs. Voici à titre d'exemple ce que l'on peut retrouver dans le règlement no.1.

- Description des parts de qualification (correspond au nombre et le montant nécessaire pour une personne pour se qualifier comme membre. Ceci comprend les parts sociales obligatoires et peut comprendre une ou des parts privilégiées);
- Modalités de paiement des parts de qualification;
- Les remboursements de parts;
- Les conditions pour être membres (celles prévues par la Loi et celles particulières qui peuvent être spécifiées) :
  - Aussi à considérer, dans le cas d'une CTA, un actionnaire de la société ne peut agir comme fondateur de la coopérative aux fins de sa constitution et de la tenue de son assemblée d'organisation. Il ne peut être membre de la coopérative s'il détient plus de 20 % des actions votantes de la société.
- Conditions d'admission comme membre auxiliaire;
- Droits des membres auxiliaires;
- Le déroulement des assemblées (générale et extraordinaire);
- Principe de votation;
- Élection du conseil d'administration ainsi que les rôles et responsabilités des dirigeants de la coopérative;
- Autres (ex. : formation, ristournes, assurances, exercice financier).

### 3.6 Vérification diligente

Dans un projet de coopérative qui passe par l'acquisition d'une entreprise existante (cas de transfert d'entreprise en tout ou en partie), l'étape de la vérification diligente est primordiale. Cette étape permet à l'acheteur (la coopérative) d'examiner en profondeur l'ensemble des actifs et passifs (même ceux éventuels de l'entreprise). De plus, cette opération portera également sur les contrats, obligations et litiges de l'entreprise. Cet exercice qui peut être fastidieux est crucial pour conclure une transaction heureuse. Le fait que ce sont les employés qui connaissent et travaillent dans l'entreprise et se portent acquéreurs ne signifie pas pour autant que ces derniers puissent connaître tous les tenants et aboutissants de cette entreprise. Cette opération de vérification devrait se réaliser avec des ressources spécialisées (conseiller juridique, expert-comptable et fiscaliste).

Cette vérification diligente devra se faire évidemment avec l'accord des propriétaires et se réaliser dans un cadre de totale transparence. Le résultat de cette étape sera déterminant au niveau de la fixation du prix de vente de l'entreprise ou de la valeur des actions. Cette étape n'est pas propre aux transactions impliquant une coopérative. Tout acheteur sérieux ou ses bailleurs de fonds exigeront la réalisation de cette étape.

### 3.7 Cas de reprise d'entreprise des mains d'un syndic

Une reprise collective peut se dérouler dans un environnement changeant. Il pourrait arriver que la situation de l'entreprise se dégrade au cours des démarches de vente. Dans les pires cas, elle peut être sous le contrôle d'un syndic. Dans des cas de reprise d'entreprise des mains d'un syndic, la transaction se réalisera par vente d'actifs. L'acquisition d'immobilisations par cette voie peut s'avérer économique dans les bonnes circonstances tenant compte de l'état de ces immobilisations. Le comité provisoire qui s'occupera du démarrage du projet coopératif veillera à obtenir des titres de propriété clairs et libres de tout lien. Dans une telle éventualité, les employés doivent redoubler de prudence dans leur évaluation du prix à payer et des perspectives de relance de l'entreprise. Un avis juridique à cet effet serait aussi à conseiller.

### 3.8 En bref

L'ensemble de ces considérations peut paraître considérable. Il importe que le propriétaire vendeur prenne conscience de l'ensemble des étapes et des conditions légales d'une vente à une coopérative. En réalité, la majeure partie de ces démarches s'imposeront, quelle que soit la nature de l'acquéreur, individuelle ou collective. L'ensemble du processus de transaction et de financement reste le même. Les étapes de constitution de la coopérative ne concernent pas directement le vendeur, mais il doit être au fait de ces étapes qui justifieront quelques délais. Les engagements de transparence, de négociation et de collaboration pour le financement ne sont pas vraiment différents. Cependant, le propriétaire vendeur doit être au fait de la dynamique collective d'information, de formation et de prise de décision qui elle, est différente. La nature collective de l'acquéreur ne double pas le temps requis pour réaliser une transaction sérieuse. Elle inclut un ensemble de questions et de vérifications qui contribueront au maintien et au développement de l'entreprise qui est le fruit des efforts de nombreuses années de la part du vendeur.



Suite à l'ensemble des informations fournies, alimentez votre réflexion à l'aide des questions suivantes :

### DES QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Quel est votre niveau d'urgence dans la réalisation de la vente de votre entreprise?
2. Êtes-vous prêt à investir temps et argent pour planifier la vente de votre entreprise, sachant que ces investissements feront partie du prix de vente?
3. Êtes-vous ouvert à travailler avec des nouveaux conseillers qui sont spécialisés en développement coopératif et pour qui le client sera vos employés?
4. Concernant les aspects légaux et fiscaux, l'entreprise est-elle structurée afin de permettre un transfert de propriété?
5. A-t-on validé le point précédent avec nos conseillers légaux, comptables et fiscaux?

### IV – LES ASPECTS FISCAUX

La présente section ne prétend pas énoncer et traiter tous les aspects fiscaux qui peuvent toucher les ventes d'entreprises ou les coopératives. Nous présentons plutôt certains aspects généraux qui mériteraient d'être approfondis en fonction des réalités spécifiques. La consultation auprès d'une ressource spécialisée est fortement conseillée pour le propriétaire vendeur.

De façon générale, les coopératives sont assujetties à la Loi sur le revenu tant du palier fédéral que le palier provincial.

#### 4.1 Impact de la vente d'actions (au niveau de l'entreprise et du vendeur)

Les actionnaires qui désirent vendre en partie ou en tout leur entreprise devraient tenir compte de leur situation fiscale personnelle en lien avec l'entreprise. Il est possible que certains actionnaires d'entreprises aient effectué des planifications successorales ayant un impact, entre autres, sur l'actionnariat de l'entreprise. Avant toute transaction, les actionnaires devraient évaluer et ajuster au besoin la structure actionnariale de l'entreprise.

#### 4.2 Traitement du dividende entre la société opérante et la coopérative

Pour les coopératives de travailleurs actionnaire (CTA), la principale source de revenus sera le versement de dividende de la société par actions en fonction des caractéristiques des actions détenues par la CTA. Le conseil d'administration de la société par actions est responsable de déterminer le versement ou non de dividendes ou des intérêts sur actions détenues par la CTA. Ce dividende et/ou revenu d'intérêt devient évidemment un revenu imposable pour la CTA.

#### 4.3 Autre élément de planification à considérer

Chaque année, la CTA devra évaluer son placement minimalement pour l'élaboration de ses états financiers de fin d'année. Si la société par actions a enregistré des profits, alors la coopérative pourrait être tentée d'augmenter la valeur de son placement afin de refléter la plus-value à son actif. En contrepartie, la coopérative enregistrera un revenu. En conséquence, cette augmentation de valeur peut inciter la direction de la coopérative à élaborer un mécanisme de retour à ses membres (ex. : émissions de ristournes en parts privilégiées). Il faut faire preuve de prudence dans ces cas, car les variations de valeur de placement peuvent évoluer en augmentant, mais aussi en diminuant. Il est fortement suggéré d'avoir recours à un conseiller spécialisé afin d'utiliser la stratégie appropriée.

#### 4.4 Validation et implantation du régime d'investissement coopératif (RIC)

Comme énoncé sur le site du ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE) « *Le Régime d'investissement coopératif (RIC) a été créé le 23 avril 1985 dans le but de favoriser la capitalisation des coopératives en accordant, sous certaines conditions, un avantage fiscal aux investisseurs qui acquièrent des titres émis par une coopérative admissible.* ».

Ces parts privilégiées donnent droit à un crédit d'impôt provincial de 125 % du montant des parts. Afin que les membres de la coopérative puissent profiter pleinement de cet incitatif fiscal, la direction de la coopérative devra s'assurer de respecter les aspects administratifs qui s'y rattachent. De façon non exhaustive, voici les principaux points :

- Lors de la création de la coopérative, il faut prévoir l'inclusion des parts privilégiées se qualifiant pour le RIC. Les CT, CTA et les coopératives de solidarité sont admissibles mais, dans ce dernier cas, les membres de soutien ne sont pas admissibles (seuls les membres producteurs ou travailleurs le sont).
- Critères d'admissibilité : CTA :
  - Sa direction générale est exercée au Québec;
  - Plus de 50 % de ses salaires sont versés à des employés d'un établissement situé au Québec;
  - La majorité de ses actifs est située au Canada;
  - Son taux de capitalisation est inférieur à 60 % (cette condition ne s'applique ni aux CTA ni aux coopératives de travail dont la majorité des employés sont des travailleurs saisonniers). Une dispense peut être accordée pour un projet d'expansion ou de développement.
- Ces parts sont destinées seulement aux membres qui sont des particuliers ou employés d'une coopérative admissible. Il est à noter que ces parts ne peuvent être attribuées à des membres de soutien ni aux membres auxiliaires;
- Les intérêts versés sur ces parts doivent être versés en argent seulement;
- De façon générale, le membre doit détenir le titre pour une période minimale de 5 ans.

Pour plus de précision, nous invitons le lecteur à consulter la Loi et règlements sur le régime d'investissement coopératif.

### 4.5 Reconnaissance du REER coopératif

L'apport financier, sous forme d'acquisition de parts de la coopérative par les membres, procure à ces derniers des avantages fiscaux intéressants. En plus du crédit que procure le RIC, le même investissement procure au membre une déduction de 100 % sur le revenu imposable tant au palier fédéral qu'au palier provincial, si l'individu est admissible au REER. L'investissement est investi dans la coopérative. Ce REER autogéré doit être enregistré auprès d'un fiduciaire. Certaines conditions et certains frais peuvent être à prévoir auprès de certains fiduciaires. Il est à noter qu'au départ d'un membre de la coopérative, il est possible pour ce dernier de transférer sans impact fiscal son investissement REER de la coopérative dans un autre régime enregistré d'épargne retraite.

### 4.6 En bref

La situation fiscale du propriétaire vendeur ne sera pas différente s'il vend à une entreprise à capital-actions, un actionnaire unique ou à une coopérative. Mais le mode de transaction peut avoir un impact fiscal complexe. Il est fortement conseillé au vendeur de consulter un spécialiste de la fiscalité. Par ailleurs, certaines mesures fiscales facilitent l'accessibilité financière des membres en réduisant le coût réel de leur investissement dans la coopérative. Ces mesures peuvent faciliter l'acquisition de votre entreprise par vos employés. Une fois la transaction conclue, ils devront gérer de manière prudente les aspects fiscaux des revenus provenant de leur investissement, ce qui relève de la normalité, quelle que soit la forme juridique de l'entreprise :

- Financièrement la société opérante peut-elle assurer un revenu suffisant aux actionnaires, notamment la coopérative (CTA), afin qu'elle puisse à son tour assurer son autonomie?
- Les crédits d'impôt attachés au versement de mise de fonds par les employés dans le projet CTA sont-ils assez intéressants pour ses derniers?
- Planifier une rencontre avec le conseiller comptable/fiscaliste afin d'évaluer l'impact de la vente de l'entreprise sur la situation financière du dirigeant.

### V – LES ASPECTS STRATÉGIQUES

Au-dessus de la nature de la transaction et du statut juridique de l'acquéreur, la reprise d'entreprise concerne le maintien et le développement d'une opération économique et financière dans le double intérêt de ses employés-proprétaires tout en permettant au propriétaire vendeur de récolter le fruit de ses efforts de nombreuses années à sa juste valeur. La situation stratégique de l'entreprise et l'émergence d'un consensus entre vendeur et acquéreur face à cette situation seront un élément central dans la faisabilité de la transaction.

#### 5.1 État de situation de l'entreprise à vendre

Au-delà de la relève d'un propriétaire qui souhaite prendre sa retraite et vendre son entreprise, cette dernière sera dans une situation qui peut être très variée, avec des niveaux de stabilité, de défis, de menaces ou d'opportunités qui affectent sa valeur et qui influenceront la volonté des employés de considérer son acquisition. Plusieurs facteurs peuvent entrer en ligne de compte lorsqu'une entreprise fait face à un transfert de propriété ou tout simplement lors de l'intégration des employés dans l'actionariat de l'entreprise d'une CTA :

- Une croissance rapide de l'entreprise, exigeant un appel de capital et où les travailleurs seraient sollicités;
- Une vente de gré à gré dans un contexte de poursuite des opérations;
- Une entreprise en difficulté ou faisant face à une menace de fermeture, où les travailleuses et les travailleurs doivent considérer acheter en tout ou en partie leur employeur pour insuffler des liquidités dans l'entreprise dans un contexte de redressement;
- L'état du marché dans lequel œuvre l'entreprise est à considérer. Le marché est-il en progression, est-il à maturité ou à son déclin?

Pour assurer, les meilleures chances pour la coopérative de s'en tirer il faut que le portrait économique et d'affaires soit des plus clairs.

#### 5.2 Objectif de rétention du personnel

La création de la coopérative de travail (CT, CTA et coop de solidarité) favorise le sentiment d'appartenance des salariés d'où le résultat d'un taux de rétention de personnel plus élevé qu'une autre entreprise. Les employés réunis sous l'égide de la coopérative sont davantage concernés par la performance de l'entreprise, sans doute par le lien de propriété, mais aussi par sa transparence accrue et la participation aux résultats. La possibilité de ristourne n'est sûrement pas nuisible au désir des employés à voir leur entreprise réussir. Les membres développent donc un sentiment de fierté, d'appartenance et augmentent leur degré de motivation. L'ambiance de travail sera souvent très bonne. Conséquence directe d'une plus grande communication entre la direction et ses employés. Un peu plus loin, nous aborderons la gestion participative.

Pour l'entreprise, un taux de rétention plus grand conduit directement en économie de coût de main-d'œuvre en termes de temps alloué à la formation et remplacement. Donc, en fin de compte, la formule coopérative peut favoriser une productivité accrue et ainsi une meilleure compétitivité.

### 5.3 Présence d'un syndicat

La présence d'un syndicat dans l'entreprise n'est pas étrangère au monde coopératif. La présence de valeurs démocratiques à travers la structure même de la coopérative en fait foi (ex. : un membre, un vote). Le caractère de transparence observé à travers toute l'organisation en est un autre signe. La présence d'un syndicat dans l'entreprise en vente n'augmente pas le coefficient de difficulté, mais peut contribuer à le réduire à condition que l'histoire récente des relations de travail ait permis d'établir des rapports de confiance et de partage de l'intérêt général de l'entreprise. En effet, les employés sont alors habitués à prendre des décisions en groupe et connaissent le cadre de fonctionnement d'une assemblée. Une fois la coopérative fondée, cette présence pourra renforcer le caractère démocratique, mais interviendra principalement au niveau de la défense des droits individuels.

### 5.4 Assurer la continuité de l'entreprise

Une entreprise où les dirigeants contemplant l'idée de matérialiser leur valeur dans celle-ci va décider de vendre leur participation. Si ce processus vise uniquement à maximiser le prix de vente, il peut possiblement mener à deux scénarios négatifs, soit la vente à des concurrents ou à des intérêts étrangers. Ces deux scénarios peuvent mener à des cas de fermeture. En effet, l'attrait pour ce type d'acheteurs pourrait résider seulement par l'acquisition d'un achalandage. Par le fait même, ce scénario se traduirait alors vers la perte d'emplois. Les entrepreneurs qui ont bâti ou bien qui ont perpétué un projet générationnel voudront privilégier la continuité de l'entreprise plutôt que de risquer une transaction qui mettra fin à leur entreprise. Il ne s'agit pas pour eux de sacrifier un gain économique supérieur, mais plutôt d'étudier des opportunités peut-être plus complexes, mais permettant le même rendement à long terme. La présence de conditions favorables de transfert aux employés permettra la continuité de l'entreprise suite au départ du propriétaire. Voici quelques conditions favorisant ce transfert aux employés :

- Le ou les actionnaires (vendeurs) obtiennent le prix de vente demandé;
- La coopérative est en mesure d'assumer le prix de vente;
- Le projet d'acquisition/transfert repose sur des hypothèses solides et réalistes;
- Le plan d'affaires est complet et réaliste;
- On observe la présence d'experts, de leaders au sein de la coopérative, ou en appui à celle-ci;
- La transaction est basée sur un transfert graduel du propriétaire à la coopérative sur quelques années.

### 5.5 Relève planifiée

En cas d'absence de relève familiale, l'entrepreneur devrait fortement considérer le transfert à ses employés. Ces derniers représentent un groupe qui a le mérite de bien connaître l'entreprise et dont on ne peut douter de l'intérêt dans la concrétisation du potentiel économique de cette dernière. Un processus de relève planifiée avec les employés par la formule coopérative peut comprendre les étapes suivantes :

- Établissement d'un échéancier réaliste;
- Retrait graduel du propriétaire pour assurer le transfert harmonieux du savoir, connaissance et relation d'affaires;
- Identification des employés clés ayant l'habileté de piloter la suite de l'entreprise;

- Le désir bien réel des employés à s'impliquer dans le modèle coopératif;
- Détermination du prix juste pour les deux parties concernant le prix de la transaction afin, d'une part, que le montant satisfasse les objectifs financiers du vendeur et, d'autre part, que ce prix puisse être raisonnable au niveau des capacités de financement par la coopérative.

### 5.6 En bref

Le propriétaire vendeur ainsi que ses employés acquéreurs doivent porter un jugement stratégique sur les conditions de réussite pour l'avenir de l'entreprise faisant l'objet d'une transaction. Ce diagnostic global de la situation de l'entreprise à vendre est fondamental. Il en est de même pour le partage de ce diagnostic, permettant de s'entendre sur le potentiel de croissance et de rentabilité de l'entreprise, donc de sa valeur monétaire. Il sera plus aisé de financer la transaction avec des partenaires externes s'il y a consensus sur le contexte financier de l'entreprise. La compréhension du cadre de la stratégie de reprise facilitera également la collaboration entre le vendeur et les acquéreurs afin de réaliser la transaction à un rythme raisonnable.

Suite à l'ensemble des informations fournies, alimentez votre réflexion à l'aide des questions suivantes :

#### DES QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Quelle importance portez-vous à l'avenir de votre entreprise après votre départ?
2. Quel est le niveau réel de dépendance à votre présence dans la performance de votre entreprise?
3. À quel stade du cycle de vie votre entreprise est-elle rendue?
4. Des investissements en savoir-faire ou en équipements augmenteraient-ils à moyen terme la valeur de votre entreprise?
5. Vos employés sont-ils organisés de manière collective, comme dans un syndicat? Cela constitue-t-il un obstacle ou un avantage à vos yeux?
6. Vos gestionnaires seraient-ils en mesure de travailler avec l'ensemble des salariés dans une organisation moins directive, avec une reddition de compte face à l'ensemble?

### VI – LES ASPECTS FINANCIERS

La reprise collective d'une entreprise est un projet de pérennité d'une organisation afin de poursuivre l'œuvre d'un propriétaire suite à son départ. C'est un nouveau projet d'entreprise, mais dans sa phase de transaction, c'est essentiellement un projet financier.

#### 6.1 La juste valeur marchande<sup>4</sup>

Déterminer la valeur d'une entreprise que vous voulez acquérir est un exercice complexe. Il s'agit d'une tâche laborieuse, qui est loin d'être une science exacte. L'évaluation fournit une valeur théorique qui vous donnera une idée du juste prix à payer pour l'entreprise pour les acquéreurs et le prix que le vendeur peut espérer recevoir.

Il est recommandé de faire appel à un spécialiste de l'évaluation d'entreprises pour qu'il produise un rapport indépendant. Bien qu'il s'agisse d'un domaine non réglementé, l'Institut canadien des experts en évaluation d'entreprises (ICEEE) fournit des lignes directrices et un code de déontologie.

Le rapport d'estimation suit la même démarche, mais est plus exhaustif. L'évaluateur calcule les bénéfices « normalisés » en ajustant les dépenses et les revenus exceptionnels et non récurrents tirés des états financiers historiques. Ceci peut comprendre les salaires et les primes de la direction, lesquels peuvent être inférieurs ou supérieurs à la valeur marchande, laquelle sera ensuite ajustée pour refléter les normes actuelles du marché.

Dans le rapport exhaustif, l'évaluateur émet une opinion. Ce rapport fournit une analyse plus approfondie de l'entreprise et passe en revue les éléments suivants :

- Brevets, règlements et conventions d'actionnaires;
- Contextes économique et sectoriel de l'entreprise;
- Conjoncture du marché et concurrence;
- Clientèle et contrats, carnet de commandes;
- Contrats et engagements avec les fournisseurs;
- Visite des installations de l'entreprise;
- Données financières et prospectives;
- Justification du choix des taux d'actualisation et de capitalisation selon des modèles financiers reconnus.

---

<sup>4</sup> Inspiré du site de la BDC - <http://www.bdc.ca/FR/articles-outils/demarrer-acheter-entreprise/acheter-entreprise/Pages/comment-evaluer-entreprise.aspx>

### 6.1.1 Méthodes d'évaluation

Il existe deux méthodes de base pour déterminer la valeur d'une entreprise :

- **Valeur de l'actif**
  - Valeur comptable : Valeur nette de l'entreprise, obtenue en soustrayant le passif de l'actif. Les valeurs reposent sur les états financiers; toutefois, les biens immeubles sont habituellement ajustés pour refléter la valeur marchande courante;
  - Valeur de liquidation : Suppose que l'entreprise procède à la vente de tous ses actifs et qu'elle rembourse toutes ses dettes. L'excédent représente la valeur de l'entreprise.
- **Bénéfices et flux de trésorerie**
  - Actualisation des flux de trésorerie : Valeur fondée sur la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs d'une entreprise;
  - Valeur d'exploitation : Suppose que l'entreprise poursuivra le cours normal de ses activités. Cette valeur est calculée en multipliant les bénéfices prévus par un multiple des bénéfices pour arriver à la valeur des bénéfices capitalisés.

### 6.2 Détermination du besoin financier annuel de la coopérative (CTA)

Les coopératives sont des entreprises qui doivent, comme toute entreprise, voir à générer suffisamment de revenus pour couvrir l'ensemble de leurs dépenses, faire face à l'endettement généré par l'acquisition et ainsi assurer leur pérennité. Mais dans le cas des CTA, mis à part les possibles mises de fonds des membres, la source principale de revenu sera les revenus de dividendes que pourra déclarer la compagnie opérante. L'assumption de certaines dépenses d'opération pourrait être à la charge de la société opérante. Le plan d'affaires devra tenir compte de l'incertitude ou non des versements de dividendes de la part de la société opérante et de négocier avec cette dernière une entente de prise en charge des frais inhérents aux opérations de la CTA.

### 6.3 Les excédents de la coopérative : Gestion et partage (ristourne)

Les excédents annuels des coopératives que l'on nomme également trop-perçus s'accumulent à l'actif net suivant la décision de l'assemblée générale annuelle (AGA). Ces excédents sont nets des versements en intérêts sur les parts privilégiées. En effet, l'AGA sous la recommandation du CA pourrait également voter pour un versement en ristournes diminuant ainsi le transfert à l'actif net. La Loi sur les coopératives et les conditions d'emprunt de la coopérative peuvent limiter les versements de ristournes afin de favoriser la capitalisation de la coop. Voici donc les critères à considérer :

1. La situation financière de la coopérative;
2. L'établissement d'une réserve pour un ou des projets futurs;
3. Les remboursements de parts aux membres.

Pour toute autre question concernant les réserves et les ristournes, nous vous invitons à consulter l'annexe 2.



### 6.4 Partage des profits avec la société opérante

Dans un cadre de fonctionnement de coopérative de travailleurs actionnaire, la principale source de revenus de cette dernière sera l'obtention de dividende de la société opérante dont elle est actionnaire. Il importe de prévoir au sein de cette dernière un mécanisme de rétribution afin qu'elle puisse faire face à ses propres dépenses de fonctionnement sans exiger des réinvestissements récurrents de la part de ses membres. Elle doit donc être assurée de perspective de revenu de dividendes de la part de la société opérante :

- Nécessaire au maintien des opérations de la coopérative CTA (ex. remboursement d'emprunt, remboursement de parts, frais administratifs);
- Possibilité de diversification des revenus de la CTA.

### 6.5 Identification des sources de financement et leurs caractéristiques

La formule coopérative est peut-être méconnue par la majeure partie des propriétaires de PME, mais cela ne signifie pas que ce type d'entreprise n'a pas accès à des produits de financement. Au contraire, les efforts de l'État, du secteur privé et de la société civile ont entraîné la construction d'un réseau solide et diversifié d'institutions financières qui ont des produits adaptés aux besoins des coopératives et qui savent répondre à leur capacité souvent limitée de capitalisation au départ. Chacune de ces institutions a son propre produit, associé à des conditions précises. Elles sont par ailleurs très habituées à fonctionner en partenariat entre elles afin de construire un montage financier adapté à chaque cas de transfert d'entreprise si les promoteurs du projet peuvent démontrer la valeur raisonnable du prix d'achat et le potentiel de rentabilité de l'entreprise sous la gouverne de ses nouveaux propriétaires :

- Le Réseau d'investissement solidaire du Québec;
- La Caisse d'économie solidaire Desjardins;
- Fondation;
- Filaction;
- Investissement Québec;
- Desjardins Entreprises Capital régional et coopératif (offre du financement sous forme de capital-actions ou de prêt);
- Fonds de solidarité FTQ;
- Fiducie du Chantier de l'économie sociale;
- SADC.

### 6.6 De la stratégie dans le financement

Il ne suffit donc pas d'assurer que tout ce qui est proposé est administrativement admissible ou légal. Avec le développement du secteur, les leviers de financement sont plus nombreux que jamais pour les coopératives québécoises et plusieurs solutions existent. Dans chaque cas, des marges de manœuvre existent pour réduire les coûts pour la coopérative ou ses membres.

Il s'agit d'assurer les quatre niveaux d'équilibre suivant :

- **L'équilibre des ressources financières avec les besoins de l'entreprise.** Celle-ci doit disposer de la marge de manœuvre nécessaire pour faire face aux imprévus sans pour autant gonfler inutilement les frais financiers de l'entreprise;
- **L'équilibre entre l'implication des membres par une capitalisation suffisante, mais aussi la limitation de leur effort financier à leur capacité.** La coopérative est une forme d'entreprise qui permet aux individus de s'offrir ensemble les moyens de combler des besoins économiques ou sociaux qu'ils partagent. L'accessibilité collective à l'entrepreneuriat est donc une des valeurs du modèle coopératif qui tend à limiter l'effort individuel demandé. Par ailleurs, un lien monétaire entre la coopérative et ses membres est nécessaire pour assurer l'implication constante des membres et leur investissement quotidien dans son développement. Cet effort est aussi un signe de confiance et d'intérêt qui aide à convaincre les bailleurs de fonds de participer au financement de l'entreprise;
- **L'équilibre entre le financement interne par la capitalisation et le financement externe par les emprunts.** La combinaison des différents véhicules de financement présentés aujourd'hui permet des effets de levier et une accessibilité au financement comme jamais la PME collective n'a pu bénéficier auparavant au Québec. Cet ensemble permet de viser des objectifs de réduction des frais financiers. Une stratégie de financement doit permettre d'équilibrer l'économie des intérêts payés avec la flexibilité des remboursements, la disponibilité d'efforts supplémentaires possibles et l'adaptation de ce financement aux cycles annuels et saisonniers de l'entreprise;
- **L'équilibre entre les différentes formes de capitalisation** par la formulation adaptée de règlements d'émission des parts privilégiées de divers types afin de protéger de manière partagée et équitable les divers participants à la capitalisation de la coopérative ou encore des actionnaires dans le cas des coopératives de travailleurs actionnaires (par le biais d'une convention d'actionnaires protégeant les droits des membres).

### 6.7 Détermination et évaluation de la capacité des membres concernant les mises de fonds

L'investissement en capital par les membres représente l'équivalent d'un entrepreneur d'une société privée qui désire démarrer son entreprise. Les bailleurs de fonds désirent avoir un signe que les membres auront une volonté bien marquée pour le succès de leur coopérative tout comme l'entrepreneur qui injectera et/ou cautionnera un prêt pour son entreprise. C'est aussi l'expression de la confiance qu'ils portent à leur projet de coopérative. Le montant de mise de fonds pour les membres sera en fonction du montage financier demandant un minimum de capital de départ et la capacité financière moyenne des membres.

### 6.8 Identification de la présence de divers programmes de subventions

Les programmes de subventions et des différents crédits aux paliers provincial, fédéral et municipal peuvent varier d'une année à l'autre et selon le territoire occupé (MRC et autre désignation administrative). Ces subventions et crédits peuvent être attribués tant pour les coopératives que pour les projets d'affaires. De plus, la forme que peuvent prendre ces subventions peut être reliée à des dépenses et/ou investissements spécifiques. Ici la consultation auprès de conseillers stratégiques peut s'avérer importante.

### 6.9 En bref

Le propriétaire vendeur ainsi que ses employés acquéreurs doivent s'entendre sur la valeur de l'entreprise faisant l'objet d'une transaction. Il en est de même pour le partage de ce diagnostic, permettant de s'entendre sur le potentiel de croissance et de rentabilité de l'entreprise, donc de sa valeur monétaire. Il sera plus aisé de financer la transaction avec des partenaires externes s'il y a consensus sur le contexte financier de l'entreprise. Les attentes du vendeur ainsi que sa patience dans le rythme du paiement sont autant d'éléments qui influenceront le coefficient de difficulté du projet de reprise collective.

Suite à l'ensemble des informations fournies, alimentez votre réflexion à l'aide des questions suivantes :

#### DES QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Votre entreprise a-t-elle connu des événements récents qui influencent à la hausse ou à la baisse sa valeur?
2. Quel est le niveau d'endettement actuel de votre entreprise?
3. Quelle est l'intensité de votre horaire de travail dans le quotidien? Pouvez-vous dégager un espace pour planifier une transaction légale importante dans un mode de dialogue en soutien d'une opération financière rationnelle?
4. Avez-vous des conseillers d'affaires avec qui vous avez une relation de confiance pour vous accompagner?
5. Vos partenaires financiers actuels pourraient-ils poursuivre leur collaboration en faveur d'une coopérative de travail?
6. Êtes-vous ouvert à une vente progressive échelonnée sur quelques années, à une balance de prix de vente?
7. A-t-on identifié les sources possibles de subventions/crédits disponibles afin de faciliter la transaction?
8. Êtes-vous assez informé sur le mode d'évaluation de l'entreprise et la valeur possible?

### VII – ASPECTS OPÉRATIONNELS ET AUTRES

Une entreprise n'est pas qu'une somme d'actifs physiques. C'est aussi un ensemble d'actifs intangibles dont une présence sur un marché, des connaissances, la maîtrise d'une technique de production. La performance de l'entreprise, et par conséquent sa rentabilité, sa capacité de faire face à des engagements financiers et, ultimement, son niveau d'intérêt pour les gens qui y travaillent dépendent d'un ensemble de considérations économiques certes, mais aussi sociales, de relations entre individus, de capacité à regrouper des savoirs et de mobiliser des moyens. C'est la performance opérationnelle de l'entreprise, donc de ceux qui en assument la gestion et la gouvernance face à un environnement externe en mouvance, qui influencera sa valeur dans le futur.

#### 7.1 Expertise des opérations et du milieu

Un facteur important dans la réussite d'un transfert d'entreprise concerne l'expertise tant au chapitre des opérations qu'à celui des personnes en place pouvant assurer le processus de vente. En l'occurrence, une entreprise de première génération, où l'entrepreneur représente le pivot au niveau de l'expertise et des contacts clients, représente un défi plus aigu dans le transfert de propriété. Le processus de transfert devra s'assurer que la transmission des contacts tant au niveau de la clientèle que des fournisseurs se réalise en douceur avec le minimum de pertes des avantages relationnels du vendeur. Le temps de transition devient donc un facteur important. Du côté du transfert d'expertise, il faudra faire le bilan des compétences à l'interne et, au besoin, il faudra combler par un recrutement bien ciblé. Il faut considérer que plus le domaine est spécialisé et plus les facteurs d'expertise et de connaissance du milieu s'avéreront des éléments importants au succès du transfert d'entreprise.

#### 7.2 Stabilité au niveau de la main-d'œuvre

Le domaine d'activités de l'entreprise est-il caractérisé par un taux de roulement élevé? On constate qu'il y a certaines industries, où la main-d'œuvre est non spécialisée, aux prises avec un roulement de personnel élevé. Le bassin de population où œuvre l'entreprise est-il assez grand pour soutenir un recrutement à répétition? Les conditions d'emploi ont-elles une influence sur le taux de roulement? Peut-on améliorer les conditions d'emploi afin de favoriser une meilleure rétention? Le projet coopératif peut-il avoir un effet positif sur la rétention de personnel? Si la réalité du marché de l'emploi pour cette entreprise est caractérisée effectivement par une rotation de personnel élevée, le projet coopératif est-il approprié?

#### 7.3 Degré élevé de confiance dans la mise sur pied du processus coopératif

Bien que la majorité des employés ont approuvé la démarche coopérative, il peut demeurer une fraction importante du personnel qui a pu donner un accord, mais sans trop de conviction. Dans le processus de création de la coopérative, il faut s'assurer qu'une base importante des employés soit bien convaincue et représente les porteurs du projet et non le conseiller et/ou dirigeant. Le processus de formation et les rencontres fréquentes avec le personnel et avec le conseiller (ressource) pour le démarrage favoriseront l'élément confiance dans le processus de transfert.

### 7.4 Mission de l'entreprise bien identifiée et intégrée

Une entreprise qui a bien défini sa mission, qui la revisite périodiquement et qui s'assure de la partager avec l'ensemble de son personnel favorisera la vente de l'entreprise au moment du transfert. Ainsi, le personnel de l'entreprise qui œuvre déjà sous une mission bien connue, bien identifiée et bien partagée devrait alors déjà développer un sens d'appartenance, un esprit d'équipe et un niveau de motivation favorisant un projet coopératif.

### 7.5 Un plan d'affaires bien établi

Le propriétaire vendeur devra collaborer à la production du plan d'affaires des acquéreurs. Détenant l'ensemble des informations historiques de l'entreprise, il devra fournir les données historiques de celle-ci quant à ses équipements, leur état, sa performance de production, son positionnement de marché, etc.

Prise dans son ensemble, la réussite d'une entreprise d'économie sociale comme une coopérative repose sur **cinq éléments principaux** qui doivent être solides ou démontrer leur capacité à le devenir :

- **L'équilibre** entre la **mission** portée par le groupe ou la communauté « entreprenante » et **l'efficacité économique** des activités de l'entreprise qu'ils ont fondée, avec un leadership porteur de ces deux dimensions;
- La **cohérence** et la **compatibilité** entre les buts sociaux poursuivis et les moyens mis en œuvre pour les atteindre, notamment au niveau des conséquences pratiques qu'auront les opérations quotidiennes sur la mission;
- **L'entrepreneuriat collectif** et la qualité de la vie associative : c'est la source de sa vitalité;
- **Le soutien de la communauté** dans laquelle l'entreprise se met au monde : c'est la force de l'ancrage et du réseautage;
- **L'efficacité des opérations** qui permet d'offrir des produits et des services à des prix acceptables assurant la viabilité de l'entreprise.

Chacune de ces spécificités aura un impact sur la réalisation du projet de l'entreprise et elles doivent conséquemment être prises en considération lors de son analyse.

Ces spécificités devront s'ajouter aux balises traditionnelles de l'analyse d'une entreprise pour compléter les éléments d'appréciation. Quels que soient le secteur et les axes de développement identifiés par l'entreprise et ses promoteurs, ceux-ci doivent être justifiés à la fois au niveau :

- De l'entrepreneuriat collectif;
- De la vitalité associative et des processus de gestion démocratiques;
- De la mission;
- De l'ancrage territorial et sectoriel;
- Du marché;
- Des opérations;
- Des ressources humaines;
- Du portrait financier;
- Des retombées économiques.

La construction d'un plan d'affaires complet et réaliste sera essentielle pour sécuriser les employés quant au potentiel futur de l'entreprise et convaincre les partenaires financiers de participer au projet. Il devra en outre guider la coopérative une fois la transaction complétée afin d'assurer son bon fonctionnement et son développement.

### 7.6 Marché et domaine d'activités de l'entreprise ne sont pas en décroissance

Comme pour tout projet achat/vente d'entreprise il est important d'identifier la phase du cycle de vie du marché dans laquelle l'entreprise œuvre. Chaque phase du cycle de vie du marché de l'entreprise exige une stratégie d'affaires appropriée. Il faut faire attention aux entreprises en phase de déclin. Dépendant de la phase où se situe l'entreprise, il y aura une incidence sur :

- Le prix de vente;
- La structure organisationnelle de la coopérative.

### 7.7 Mobilisation des ressources internes et externes

Il est possible, sinon probable que l'ensemble des employés ne détiennent pas la totalité des expertises requises pour assurer la gouvernance et la gestion de l'entreprise acquise. Il sera essentiel d'identifier de manière réaliste les lacunes de l'équipe de relève et d'identifier des solutions. Le propriétaire vendeur peut faire lui-même partie de cette solution pour une durée déterminée. La mobilisation des ressources requises n'est pas nécessairement de la responsabilité du vendeur, mais son absence peut entraîner des hésitations de la part des bailleurs de fonds envisagés. Contribuer à l'avenir à moyen terme de l'entreprise en vente est un moyen direct d'en accroître la valeur.

- **Possibilité de mentorat** : Ex-dirigeant de l'entreprise qui partage son expertise et expérience à la nouvelle direction. Souvent ce type d'intervention est bénévole;
- **Possibilité de coaching** : Transfert de savoir de l'ex-dirigeant. Il accompagne les nouveaux responsables de l'entreprise. Il est donc présent en entreprise. Souvent par le contrat de vente, ce poste avec les responsabilités est défini ainsi que la durée. Ce service est donc usuellement rémunéré.

Suite à l'ensemble des informations fournies, alimentez votre réflexion à l'aide des questions suivantes :

### DES QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Quel est le niveau de dépendance de la performance de l'entreprise sur la présence du vendeur?
2. Quel est le niveau de rotation de la main-d'œuvre de mon entreprise?
3. Quel est le nombre moyen d'années d'expérience de mon personnel stratégique?
4. Quel est l'âge moyen de mon équipe?
5. Qui sont les nœuds stratégiques de mon organisation?
6. Quel est le niveau de cohésion entre les différents groupes d'employés?
7. Quel est le niveau de robustesse du plan d'affaires de notre entreprise?
8. Notre planification stratégique est-elle à jour?
9. Est-ce que je peux aider mes acquéreurs à formuler un plan de relève réaliste et rentable pour eux?
10. Ai-je la motivation pour accompagner un projet de reprise collective?

### VIII – LES ASPECTS DE GOUVERNANCE

La gouvernance signifie l'art de gouverner, en ce sens qu'elle implique une capacité de la haute direction de s'assumer pleinement dans la gestion, la direction et la conduite des affaires d'une organisation donnée. Elle implique une répartition des pouvoirs et des responsabilités entre les décideurs (l'actionnaire, le conseil d'administration et le président-directeur général). Elle réfère également à la façon dont les organisations sont dirigées et contrôlées. Enfin, elle se rapporte à la structure et au processus qui sont utilisés pour diriger les destinées de l'organisation.

C'est l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire en vue de l'atteinte de la mission et l'efficacité du fonctionnement.

La gouvernance aura pour fonction de s'assurer que l'organisation remplit bien sa mission tout en permettant une satisfaction mutuelle des différentes parties prenantes (ou au moins des principales).

Dans une coopérative de travail, la gouvernance est assurée par les membres, donc les employés. Plusieurs y voient une contradiction dans les termes et se représentent une autogestion quotidienne parsemée d'arrêts de travail et de débats stériles dès qu'il y a la moindre décision à prendre. La réalité est tout autre.

La vie associative de la coopérative a un impact direct sur l'organisation économique de l'entreprise en l'amenant à s'organiser selon un mode de gestion démocratique, c'est-à-dire, entre autres :

- La consultation des membres;
- La circulation de l'information;
- La transparence des décisions.

L'application de ces principes doit être faite en compatibilité avec les impératifs de gestion quotidienne et de décisions opérationnelles. En effet, une entreprise collective se doit, elle aussi de pouvoir prendre des décisions rapides au quotidien. C'est la raison qui explique que beaucoup de décisions opérationnelles doivent être déléguées :

- De l'assemblée générale au conseil d'administration;
- Du conseil d'administration à un comité exécutif et, pour certains sujets, à un ou des comités spécifiques;
- Du comité exécutif à une direction générale;
- De la direction générale aux responsables des opérations, s'il y a lieu.

Toute délégation suppose de rendre compte, ainsi, les différents niveaux de décision doivent recevoir un rapport régulier de façon de plus en plus formalisée quand on remonte la chaîne des responsabilités :

- De l'information verbale en rencontre d'équipe opérationnelle, sous la responsabilité de la direction générale;



- Au rapport de la direction au conseil d'administration : l'important est que les administrateurs aient la capacité d'exercer adéquatement leur rôle de contrôle de la bonne exécution des mandats donnés à la direction générale;
- Jusqu'au rapport annuel du conseil d'administration à l'assemblée générale.

Dans un cas de coopérative de travailleurs actionnaire, l'enjeu de la gouvernance sera d'autant plus important, car il fera cohabiter une structure coopérative avec la structure de la société opérante, à capital-actions. L'assemblée générale des membres ainsi que son conseil d'administration se concentrent sur le suivi de leur investissement à travers la détention des actions dans la société opérante. C'est une structure plus complexe, mais avec un fonctionnement relativement simple.

Notons toutefois que dans les cas de CTA, il y a une gouvernance autonome et spécifique de la compagnie opérante. La CTA désignera la ou les personnes désignées et prévues par la convention d'actionnaires pour siéger au sein du conseil d'administration de la compagnie opérante. Ceci tel que prévu à la convention entre actionnaires.

### 8.1 Connaissance et appropriation du projet coopératif

Pour favoriser l'implantation d'une coopérative, les membres devront avoir obtenu une formation appropriée et le projet d'affaires devra avoir été bien analysé et présenté en toute transparence.

Les groupes s'aventurant sur le chemin de la coopération doivent en effet partager un projet, mais aussi certaines valeurs qui dicteront leurs rapports entre eux, mais aussi avec leurs partenaires. Avec cette appropriation, la formule coopérative apporte :

- **La reconnaissance des besoins communs;**
- **L'accessibilité collective à l'entrepreneuriat;**
- **Une gestion démocratique efficace;**
- **Un partage équitable des excédents.**

### 8.2 Présence d'une gestion participative

Pour tout entrepreneur voulant intégrer ses employés dans l'actionnariat de l'entreprise via la CTA, il y a des principes de gestion qui risquent de surprendre au début, mais une fois maîtrisés apporteront des résultats positifs. Parmi ces principes de gestion, il y a la gestion participative et la transparence économique. Il va de soi qu'un entrepreneur voulant s'associer à une coopérative devra établir une relation en conséquence. Ainsi un actionnaire œuvrant dans l'entreprise voudra être informé, consulté et par son statut d'employé voudra s'impliquer. Concernant la gestion participative, on peut retrouver plusieurs définitions.

Pour Ménard *et al.* (1994), la gestion participative se définit comme une méthode de gestion dans laquelle la consultation constitue un aspect fort important. En effet, tous les intéressés ont la chance de participer plus ou moins activement aux décisions. Les intéressés incluent à la fois les gestionnaires de haut niveau et les employés.

La façon de l'implanter en entreprise dépendra de la spécificité de celles-ci. Aussi, si ce principe n'est pas déjà en place dans l'entreprise, l'intégration progressive serait à recommander.

### 8.3 Transparence économique (CTA)

Tout actionnaire, investisseur et bailleur de fonds ont accès à l'information financière de l'entreprise. À ce titre, la coopérative a droit également à ces informations. Non seulement ces informations sont-elles nécessaires et essentielles au début du processus de transfert de propriété, mais aussi tout au long de la relation d'affaires. Ce procédé est essentiel également au principe de gestion participative. Ces informations sont certes importantes et bien souvent ne devraient pas être affichées de façon publique. Il y va d'informations sensibles qui peuvent être utilisées contre l'entreprise. La diffusion de ces informations peut et le moyen de diffusion à l'ensemble du personnel devrait être convenus entre la coopérative et la compagnie opérante à la satisfaction des deux parties.

### 8.4 Présence d'un représentant au sein du conseil d'administration (CTA)

Comme nous l'avons vu précédemment, la convention entre actionnaires devra spécifier le nombre de sièges réservés au représentant de la CTA. La coopérative devra choisir judicieusement son représentant afin que ce dernier possède suffisamment d'expérience au sein de l'entreprise afin de contribuer positivement aux discussions et décisions. Dans certains cas, il est peut-être à propos de prévoir l'accompagnement d'une ressource externe pour accompagner le représentant de la coopérative.

### 8.5 Formation et maîtrise des rôles et responsabilités des dirigeants (coop et société opérante)

Il est possible qu'avec le temps en l'absence de formation périodique que les rôles et responsabilités des dirigeants et membres de la coopérative s'entremêlent. Ceci amène assurément vers certains conflits. Pour tous les membres de la coopérative, il est avantageux de profiter des définitions existantes et déjà approuvées pour remettre à niveau ces connaissances par une formation périodique.

### 8.6 Présence de leaders dans le groupe des employés

Afin de mener à bien le projet coopératif, il est essentiel d'avoir la présence de leaders dans le groupe d'employés pour démarrer le projet. Par la suite, la gouvernance de la coopérative devra s'assurer d'une relève. La présence de transparence, de gestion participative et de formation facilitera l'appropriation des activités de la coopérative et favorisera le processus de relève.

### 8.7 Présence externe (au sein du CA = possibilité d'inclure certains experts)

L'assemblée générale peut choisir d'inclure des personnes de l'extérieur au conseil d'administration pour différentes raisons (expertise, expérience). Mais le nombre de ces personnes ne doit pas excéder le tiers du nombre de postes d'administrateurs.

### 8.8 En bref

Si le scénario de la reprise collective s'opère d'une manière rapide avec une transaction qui se traduit par la sortie immédiate du propriétaire vendeur, l'ensemble des considérations de gouvernance de la coopérative n'est pas d'un grand intérêt pour lui. Mais s'il envisage une vente progressive, ou encore s'il souhaite contribuer à convaincre ses gestionnaires de participer de manière collective (en tant que membres de la coopérative de travail) ou isolée (en tant qu'actionnaires à côté de la coopérative de travailleurs actionnaire) au projet, une certaine familiarité avec la gouvernance coopérative devient importante. Cette connaissance permettra également de mieux comprendre certains délais dans le processus décisionnel associé à la transaction.

Suite à l'ensemble des informations fournies, alimentez votre réflexion à l'aide des questions suivantes :

### DES QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Quel est mon niveau d'ouverture face aux exigences de transparence d'une transaction avec mes employés?
2. Dans une transaction menant à la création d'une CTA :
  - Suis-je ouvert à une gestion participative?
  - J'accepte d'ouvrir mon conseil d'administration à un employé à titre de représentant de la coop?
  - Suis-je prêt à m'investir dans une relation d'affaires avec une coop?
3. Parmi le groupe d'employés, peut-on identifier un leader pour démarrer le projet coop?

## IX – LES RESSOURCES SPÉCIALISÉES

### 9.1 L'importance des ressources spécialisées d'appui

Une vente et un achat d'entreprise ne sont pas des actes que l'on pose tous les jours. Il est donc normal qu'un propriétaire vendeur, et dans une plus forte mesure à ses employés, ait besoin d'appuis spécialisés pour assurer la maîtrise de tous les aspects d'un tel projet. Le présent document en illustre la complexité, mais en démontre aussi la faisabilité. L'appel à des conseillers spécialisés sera un investissement utile pour faciliter la conclusion d'une transaction qui sera considérée comme un succès après des années.

### 9.2 Les conseillers traditionnels des PME

Le PDG<sup>5</sup> préoccupé par la continuité de son entreprise cherchera conseil et acceptera de se faire accompagner par des conseillers compétents avant de prendre des décisions définitives. Le tableau suivant présente chacune des professions en regard des champs de compétences spécifiques.

Nature des conseils	Conseillers
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparaison des performances de votre entreprise à celles des autres entreprises œuvrant dans votre secteur d'activités et indication des améliorations.</li> </ul>	Conseiller en gestion
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation des sommes d'argent maximales à envoyer aux gouvernements.</li> <li>- Évaluation des sommes d'impôt que les héritiers devront payer.</li> </ul>	Conseiller en comptabilité Conseiller en fiscalité
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance de vos droits et de la manière de les faire reconnaître.</li> <li>- Analyse très précise d'un contrat quelle qu'en soit la nature.</li> <li>- Rédaction d'une convention entre actionnaires, d'un testament, d'un mandat d'incapacité, etc.</li> </ul>	Conseiller juridique
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement de la nouvelle entreprise.</li> </ul>	Comptable Conseiller en gestion financière
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseils sur les questions concernant la retraite et le patrimoine familial.</li> <li>- Conseils en placement.</li> </ul>	Planificateur financier
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche d'une assurance vie qui servira à payer vos impôts à votre décès ou qui vous permettra de racheter les parts de votre partenaire d'affaires si celui-ci décède.</li> <li>- Préparation d'un portefeuille de produits pour plusieurs de vos biens, quelle qu'en soit la nature.</li> </ul>	Courtier en assurance
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutien du PDG avant, pendant et après sa démarche de désengagement.</li> </ul>	Psychologue du travail et des organisations
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseils et accompagnement du nouveau dirigeant avant, pendant et après le transfert.</li> <li>- Peut vous recommander d'autres professionnels avec lesquels vous pourrez travailler.</li> </ul>	Conseiller en gestion

<sup>5</sup> MEIE, Le transfert d'entreprise, cahier C

### 9.3 Les conseillers en développement coopératif

Devant un tel projet, les employés auront aussi besoin de conseillers pour assurer la maîtrise de la transaction et le bon fonctionnement de l'entreprise suite à sa vente. Le rôle général de ces conseillers est d'offrir aux groupes d'employés des expertises spécialisées qu'ils ne détiennent pas complètement eux-mêmes et qu'ils n'utiliseront que de manière ponctuelle dans le cycle de vie de leur entreprise. Il s'agit d'offrir l'expérience de plusieurs projets de montages financiers, la connaissance des outils, des institutions et des personnes qui y travaillent afin de faciliter la communication et éviter les démarches inutiles.

La présence de conseillers doit permettre aux fondateurs et gestionnaires de coopératives de profiter de :

- Une expertise multidisciplinaire qui permet de juger de l'ensemble du projet, de sa faisabilité et la manière la plus adaptée de le financer (l'analyse des ventes et du marketing, l'administration et la gestion, les ressources humaines, la production, la finance);
- Un processus de formation continue et en lien direct avec leur projet d'affaires. Ce processus doit couvrir à la fois les volets de gestion d'affaires et de gouvernance coopérative du projet;
- Une approche d'animation et d'encadrement du comité provisoire (lors d'un démarrage) ou du conseil d'administration (avec les coopératives existantes) afin de favoriser le partage du projet par le plus grand nombre;
- Une stratégie de communication régulière de l'avancement des travaux au bénéfice de l'ensemble des membres;
- Un appui dans la négociation du financement avec les divers bailleurs de fonds, tant institutionnels que gouvernementaux.

Les conseillers experts sont donc une source d'expertise complémentaire, mais aussi une source d'efficacité dans la réalisation des transactions.

L'expérience confirme qu'il est essentiel de faire la formation coopérative pour assurer cette appropriation. La formation est aussi un exercice nécessaire de transparence pour :

- Leur donner une solide connaissance des règles de fonctionnement coopératif;
- Leur transmettre de façon adaptée et vulgarisée la réalité économique de leur projet afin qu'ils puissent choisir d'investir en toute connaissance de cause quant aux opportunités et risques de leur projet, les facteurs de succès, les zones de danger. Les membres doivent sortir de cet exercice conscients du risque encouru, mais aussi au fait des avantages qui en découleront;
- Les familiariser avec les obligations, responsabilités et droits venant avec leur investissement;
- Apporter une base de familiarisation aux membres face à la mécanique du financement de l'entreprise.

N'hésitez pas aussi à communiquer avec les experts spécialistes en coopérative qui peuvent vous conseiller dans la planification et l'accompagnement de votre projet de vente de votre entreprise à vos partenaires historiques que sont vos employés. Ils vous aideront rapidement à évaluer la faisabilité de ce scénario pour votre entreprise dans votre intérêt et celui de vos employés. Des spécialistes qui savent combiner le réalisme d'affaires, les valeurs de l'économie sociale et la pédagogie afin de bien accompagner les employés dans cette démarche existent. Rencontrez des spécialistes coopératifs et vous pourrez juger s'ils peuvent vous accompagner en partenariat avec vos conseillers historiques.

C'est un projet collectif qui reposera aussi sur un dialogue franc, basé sur l'intérêt commun de réaliser une transaction assurant l'avenir de l'entreprise dans des conditions de rémunération justes pour le vendeur, tout en laissant aux acheteurs un poids financier compatible avec la capacité de fonds générés de l'entreprise.

- Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité;
- La Direction des coopératives du MEIE;
- Le Centre de transfert d'entreprise du Québec;
- La Coopérative de développement régional du Québec;
- Le Réseau de la coopération du travail du Québec et les fédérations propres à chaque secteur d'activités;
- MCE Conseils.

### X – CONCLUSION ET AUTRES PROPOSITIONS

La vente de son entreprise est un moment important pour un entrepreneur. Il change de vie, réalise la valeur du travail de nombreuses années et confie sa principale réalisation à la relève. Il souhaite optimiser la valeur de son travail et de son investissement à la hauteur des risques pris et des efforts consacrés. Il doit donc trouver et s'entendre avec un repreneur unique ou collectif qui saura lui faire une proposition financière juste et en qui il aura confiance pour poursuivre son rêve.

Les plus chanceux auront une réponse toute désignée dans leur famille ou leurs partenaires. Certains auront à choisir entre quelques propositions. D'autres chercheront durant quelque temps une solution satisfaisante. La formule coopérative permet de regrouper en une seule entité des joueurs qui séparément, ne peuvent peut-être pas acquérir l'entreprise, mais qui ensemble, regroupent une puissance financière et une capacité de gestion permettant d'assurer à court terme la rémunération du propriétaire et l'avenir de l'entreprise à long terme.

Quel que soit l'acheteur, la vente d'une entreprise est une transaction complexe en raison de la multiplicité des enjeux que nous avons parcourus dans ce guide d'information. Elle requiert l'appel à des ressources techniques dans les domaines légaux, financiers, d'évaluation, de fiscalité et de financement. Un appui externe est offert et il représente un investissement dont le rendement peut se réaliser à court terme.

Opter pour une reprise collective est un scénario crédible et réaliste qui ajoute à la transaction l'organisation et la formation d'un repreneur collectif. Mais ce repreneur collectif peut aussi apporter des avantages au vendeur. Il se pourrait fort bien que cette piste soit gagnant-gagnant pour tous les acteurs de l'entreprise, actuels et futurs.

### BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES

BIZTREE, *Contrat d'achat et de vente d'actions*, 5 pages

<http://www.biztree.com/fr/doc/contrat-d-achat-et-de-vente-d-actions-D1601>

CDR-ACADIE, *Option Coop, un outil du cadre d'accompagnement*, Guide de préparation du propriétaire-dirigeant à la transmission de son entreprise à une coopérative, 24 pages

CONSEILS QUÉBÉCOIS DE LA COOPÉRATION ET DE LA MUTUALITÉ, *Coopératives de travailleurs actionnaires*, Guide de démarrage et de fonctionnement d'une coopérative de travailleurs actionnaires (CTA), janvier 2010

COOPÉRATIVE DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL DE MONTRÉAL-LAVAL, *Formation coopérative*, 8 pages

<https://contenu.william.coop/Librairies/Documents/r%C3%B4les%20et%20responsabilit%C3%A9s%20coop.pdf>

QCCM, PACHOCINSKI, Cécile, *Une économie de proximité à votre portée*, Guide d'information

DESJARDINS & CIE, *La Coopérative de travailleurs actionnaire (CTA) pour un nouveau partenariat d'affaires employeur-employés*, CFE Vallée du Richelieu Yamaska, 11 septembre 2013, 11 pages

<https://www.desjardins.com/fr/cfe/81590750/partenariat-2013.pdf>

FTQ, CSN, CSD, LAMARCHE, François, *Les coops en milieu de travail – Un choix de développement ? Oui*, 2013, 10 pages

<http://www.reseau.coop/pensez-coop/>

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INNOVATION ET DES EXPORTATIONS, *Notre expertise, votre réussite, Gestion du régime d'investissement coopératif*, Aide-mémoire, 2 pages

[http://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/cooperatives/nouveau\\_regime\\_cooperatif/aide-memoire\\_gestion\\_ric.pdf](http://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/cooperatives/nouveau_regime_cooperatif/aide-memoire_gestion_ric.pdf)

ORDRE DES COMPTABLES AGRÉÉES DU QUÉBEC, *Référentiel en comptabilité et vérification des coopératives*, 2006-2007

ORION COOPÉRATIVE DE RECHERCHE ET DE CONSEIL, BRIDAULT, Alain et OUELLET, Dominique, Recherche et rédaction, *La transmission d'une entreprise à une coopérative*, Document de référence, 2006, 45 pages

[http://www.fcdrc.coop/fileadmin/fcdrc/pdf/relais\\_coop\\_document\\_reference.pdf](http://www.fcdrc.coop/fileadmin/fcdrc/pdf/relais_coop_document_reference.pdf)

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, IRECUS, TREMBLAY, Andrée-Anne, KINDO INDATOU, Hadjia Saidou, ZULUAGA, Maria Cecilia, *La bonne gouvernance dans les coopératives de solidarité*, Essai présenté dans le cadre du programme de Maîtrise en gestion du développement des coopératives et des collectivités, décembre 2007, 153 pages

[https://www.usherbrooke.ca/irecus/fileadmin/sites/irecus/documents/essais/tremblay\\_indatou\\_zuluaga\\_essai.pdf](https://www.usherbrooke.ca/irecus/fileadmin/sites/irecus/documents/essais/tremblay_indatou_zuluaga_essai.pdf)

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL, GERVAIS, Anne-Marie, *Les entreprises canadiennes optant pour la gestion stratégique des ressources humaines font-elles davantage appel à la gestion participative?*, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, février 2008, 220 pages

<http://www.archipel.uqam.ca/960/1/M10241.pdf>



## ANNEXE 1 – LES SEPT ÉTAPES DU TRANSFERT D'ENTREPRISE

### LES SEPT ÉTAPES DU TRANSFERT D'ENTREPRISE POUR LE PROPRIÉTAIRE VENDEUR OU VENDEUR<sup>6</sup>

#### 1. Bilan de la situation actuelle

Se doter d'une vision juste et appropriée de la situation réelle de l'entreprise et des éléments à considérer pour garantir le succès du transfert. S'informer sur les étapes et les actions inhérentes à un processus de transfert.

#### 2. Vision d'avenir

Amorcer la réflexion en vue de préparer le transfert en identifiant les besoins de l'entreprise afin de remplacer les expertises et connaissances qui partiront avec le vendeur et en clarifiant les attentes de ce dernier en lien avec les objectifs à être fixés tant au niveau personnel que pour l'entreprise. Cette étape vise à clarifier les attentes du vendeur pour éviter les déceptions et les malentendus, définir ses objectifs personnels et agir de façon à les réaliser et définir ses objectifs pour l'entreprise dans le but de les partager avec les repreneurs.

#### 3. Détermination de la valeur de l'entreprise

Clarifier les attentes du propriétaire vendeur et permettre de s'entendre avec les acquéreurs sur la valeur de l'entreprise. Il est essentiel que la valeur marchande de celle-ci soit appuyée par une validation indépendante. Établir la valeur marchande d'une entreprise est une étape centrale qui exige les compétences d'un expert en évaluation d'entreprises. Il s'agit de :

- Fixer le prix de vente de votre entreprise;
- Connaître la valeur réelle du patrimoine transmis;
- Faciliter la planification fiscale du projet et minimiser les incidences fiscales;
- Appuyer les négociations avec les employés et leurs partenaires;
- Appuyer les négociations avec d'éventuels bailleurs de fonds.

---

<sup>6</sup> Inspiré du site du Mouvement Desjardins, <https://www.desjardins.com/entreprises/projets-entreprise/transferer-acquerir-vendre-entreprise/demarche-cedants/index.jsp>, légèrement modifié par MCE Conseils pour les projets coopératifs

### 4. Élaboration des scénarios de transfert

Au sein de l'entreprise, il faut savoir choisir les meilleurs candidats et peut-être songer à créer une coopérative de travailleurs actionnaire afin de permettre à tous les employés de participer au transfert. Dans tous les cas, il faut préciser la façon dont le vendeur se retirera de l'entreprise. Certaines personnes souhaitent demeurer près de la direction, au conseil d'administration ou dans un rôle de conseiller spécial. D'autres préfèrent se retirer complètement des activités le plus vite possible. Le transfert du savoir constitue un autre élément central qu'il faut bien préparer en prévoyant, par exemple, un programme de formation ainsi que des conditions de suivi après le transfert. Enfin, le vendeur doit toujours garder en tête les conséquences financières, dont la fiscalité, de l'un ou l'autre des scénarios de transfert.

### 5. Plan de transfert

Amorcer le processus de transfert et créer les conditions gagnantes pour réussir le projet. Peaufiner la vision du vendeur et son partage avec les acquéreurs sur les éléments à considérer pour garantir le succès du transfert et planifier les étapes et les actions inhérentes au processus.

### 6. Financement du projet

Construire un montage financier du projet, présenter la demande et analyser les options proposées. Il s'agit d'évaluer les besoins financiers du propriétaire vendeur et ceux de l'entreprise de façon rigoureuse, puis établir des stratégies de financement avec des produits financiers en adéquation avec ces besoins :

- Documenter le projet et réaliser le plan d'affaires;
- Produire les états financiers;
- Élaborer le montage financier;
- Préparer la demande de financement.

### 7. Continuité et retraite

Assurer la continuité et la croissance de l'entreprise en accompagnant les repreneurs et poursuivre l'accompagnement du vendeur face à ses objectifs de retraite et à la sécurité financière de ses proches.

### ANNEXE 2 – LES RÉSERVES ET RISTOURNES

- **La réserve « générale »**

Il est important de souligner que la loi sur les coopératives (art. 146) oblige les coopératives à verser à la réserve au moins 10 % des excédents et à verser à la réserve ou attribuer en ristournes sous forme de parts un 10 % de plus. Cependant, l'obligation totale d'affectation est requise tant que l'avoir n'est pas au moins égal à 40 % des dettes de la coopérative. Cette réserve ne peut être partagée ni entamée par l'attribution d'une ristourne.

- **La réserve de valorisation**

Pour les coopératives de producteurs, de travail ou de travailleurs actionnaire, il est possible de créer une réserve de valorisation. La Loi sur les coopératives l'explique de cette façon à l'article 149.2 :

*« Le règlement peut prévoir que les sommes composant la réserve de valorisation peuvent être attribuées sous forme de ristournes aux personnes ou sociétés qui, par démission ou autrement, ont cessé d'être membres ou, le cas échéant, membres auxiliaires de la coopérative. »*

Une partie des excédents non attribuables aux membres ou, le cas échéant, aux membres auxiliaires peut être versée dans cette réserve et cela dans la mesure où la réserve (générale) est positive. Il faut noter que les déficits d'opération s'imputent en priorité sur cette réserve.

- **Concernant les ristournes**

La coopérative peut décider de verser une partie des excédents sous la forme de ristournes aux membres et aux membres auxiliaires, le cas échéant. Les ristournes sont attribuées, dans le cas d'une coopérative de travail, au prorata des opérations (effectuées avec l'entreprise dans le cas d'une CTA), donc en fonction du volume de travail de chacun. La ristourne peut être versée en argent ou encore sous forme de parts sociales ou parts privilégiées et/ou sous la forme d'un prêt du membre à la coopérative.

Ce document est une réalisation coopérative de :



5955, rue Saint-Laurent, bureau 204  
Lévis (Québec) G6V 3P5  
Tél. : 418.835.3710  
[www.cqcm.coop](http://www.cqcm.coop)



32 rue St-Charles Ouest, bureau 400  
Longueuil (Québec) J4H 1C6  
450.646.7946  
[www.mceconseils.com](http://www.mceconseils.com)