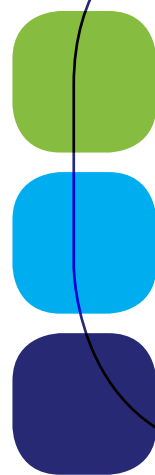


TROUSSE
D'ACCOMPAGNEMENT

Carrière
ENTREPRENEUR
La Trousse



RELÈVE ENTREPRENEURIALE



Mission

En amont du processus de transmission, le CTE Montérégie met à la disposition des dirigeants de PME et des repreneurs potentiels une ressource spécialisée entièrement dédiée aux enjeux de la relève. Son rôle est de les sensibiliser, informer, former et accompagner dans leur démarche respective.

Valeurs

Confidentialité, intégrité et objectivité.



**Centre de transfert
d'entreprises**
Montérégie

Partenaire financier

Organisme porteur

Économie,
Innovation
et Exportations

Québec



Siège social :

Conseil Économique du
Haut-Richelieu (CLD)

315, rue MacDonald, bureau 301

Saint-Jean-sur-Richelieu

(Québec) J3B 8J3

**Nous tenons à remercier nos
précieux partenaires :**

Québec

Service
Canada



SAJE accompagnateur
d'entrepreneurs

Laurentides
Économique



**Centre de transfert
d'entreprises**
Laurentides

Le service de relève de Laurentides Économique

Idéation : Ian Reid

Conception et rédaction : Nathalie
Desjardins, commissaire, Centre de
transfert d'entreprises des Laurentides

Conception graphique : Courbe Bleue
design graphique

978-2-9814885-0-3 (version imprimée)

978-2-9814885-1-0 (PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives
nationales du Québec, 2014

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives
Canada, 2014

Trousse d'accompagnement Carrière EntRepreneur

Pour qui est cette trousse ?

**Pour toute personne qui a un intérêt et qui se questionne sur son
désir de démarrer une carrière d'entrepreneur-repreneur**

Comment et pourquoi l'utiliser ?

Parce qu'acheter une entreprise ne s'improvise pas !

Cette trousse d'accompagnement qui vous est proposée par la division de transfert d'entreprises de Laurentides Économique a pour objectif de vous aider à définir et à atteindre votre rêve entrepreneurial !

Elle est structurée en trois modules qui vous permettront de :

1. Vous identifier comme repreneur potentiel :

- Est-ce que je veux acheter ou démarrer une entreprise ?
- Ai-je le profil d'un entrepreneur ?

2. Comprendre les étapes à entreprendre pour concrétiser votre projet de relève :

- À quoi ressemble l'entreprise que je veux acheter ?
- Comment trouver une entreprise à vendre ?

3. Vous outiller et identifier les ressources régionales et locales disponibles pour vous aider à réaliser votre projet :

- De quels outils aurais-je besoin pour bâtir un plan d'action concret ?
- Quels sont les organismes qui peuvent m'offrir du soutien ?

La trousse, à travers une démarche simple et pratique, vous permettra de répondre aux questions que vous avez en tête au sujet de la relève entrepreneuriale. À la fin du processus, vous aurez en main des outils et un plan d'action bien structuré qui vous permettront de poser des gestes concrets vers l'atteinte de votre objectif entrepreneurial.

Comme la trousse est également un outil complémentaire aux vidéos et capsules Carrière EntRepreneur 1 et 2, vous y trouverez donc des conseils et témoignages d'entrepreneurs actuels et de jeunes entrepreneurs qui ont vécu le processus de transfert d'entreprise.

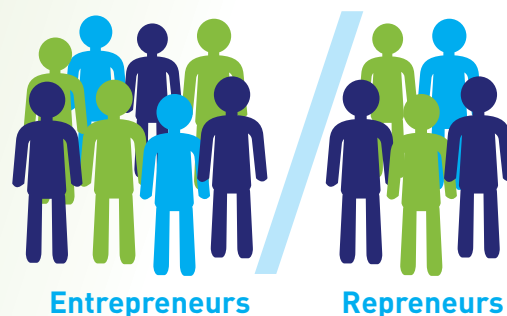
**Il ne vous reste maintenant plus qu'à découvrir et à
saisir les opportunités qui sont à votre portée !**

Module 1. Je m'identifie en tant qu'Entrepreneur-repreneur	5
1.1. Saisir l'opportunité de la relève !.....	5
1.2. Être ou ne pas être un Entrepreneur-repreneur ?.....	6
1.3. Suis-je prêt à prendre la relève ?	13
Module 2. La planification de mon projet.....	16
2.1. L'acquisition de mon entreprise en 6 étapes.....	16
2.2. Quel type d'entreprise m'intéresse ?.....	18
2.3. Quelle est ma capacité financière ?.....	23
2.4. Où et comment dénicher l'entreprise que je veux acheter ?	26
2.5. Obtenir du soutien pour la suite de mon projet d'acquisition.....	27
Module 3. Les ressources pour m'aider à la réalisation de mon projet.....	28
3.1. Mon plan de projet et outils de planification	28
3.2. Des ressources spécialisées en relève et en entrepreneuriat.....	46
3.3. Du soutien professionnel et institutionnel	47

1.1. Saisir l'opportunité de la relève !

Beaucoup d'opportunités à l'horizon ...

- De 2015 à 2020, 43 000 entrepreneurs prévoient se retirer des affaires en désirant vendre ou transmettre leur entreprise. Or, seulement 21 000 personnes souhaitent reprendre une entreprise = **22 000 entreprises qui n'auront pas de relève ! = 22 000 opportunités à votre portée !**

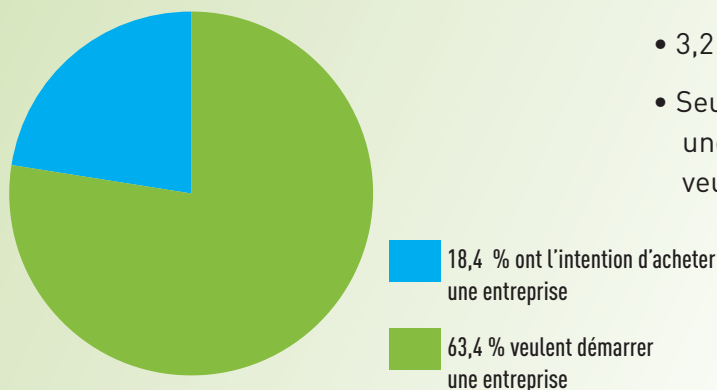


- Le déficit de repreneurs plus précisément au cours des 10 prochaines années :

Années	Déficit de repreneurs (Cédants - Repreneurs)
De 2010 à 2015	16 000
Entre 2015 et 2020	22 000
D'ici 2020	38 000

Peu de compétition en vue ...

- Parmi les entreprises qui possèdent un plan de relève, seulement 50 % d'entre elles ont identifié un successeur.
- Près de 25 % des 65 ans et plus ont l'intention de fermer leur entreprise par absence de relève.
- La réalité des 18-34 ans ayant répondu au sondage en 2010 :



- 3,2 % étaient propriétaires d'une entreprise
- Seulement 18,4 % ont l'intention d'acheter une entreprise, la majorité restante (63,4 %) veut plutôt démarrer une entreprise

1- Source des données statistiques : Indice entrepreneurial québécois 2010 : La relève est-elle au rendez-vous au Québec, Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale de la Fondation de l'entrepreneurship, Nov. 2010.

Des dirigeants peu préparés ... des opportunités de négocier à votre avantage !

- Une minorité des dirigeants d'entreprises prépare la relève pensant qu'il sera facile, le moment venu, de trouver rapidement un leader pour les remplacer.
- Moins de **8,2 %** des entrepreneurs de 55 ans et plus ont un plan formel de transfert de direction.
- Moins de **60 %** des entrepreneurs connaissent la juste valeur marchande de leur entreprise (c'est pourtant la base même d'un transfert de propriété).

Les dirigeants actuels ont confiance en votre potentiel de releveur ... Et vous ?



48,4 % perçoivent avoir les compétences

51,6 % perçoivent ne pas avoir les compétences

- **51,6 %** des repreneurs de 18-34 ans perçoivent ne pas avoir les compétences et capacités pour prendre la relève.
- Environ **90 %** des cédants d'entreprise croient que les repreneurs potentiels disposent actuellement des compétences pour reprendre le flambeau.

Vous êtes encore hésitant ? Vous vous dites que d'autres seront en meilleure position que vous pour prendre la relève ? Vous n'êtes pas certain de l'impact qu'aura sur notre société ce déficit d'entrepreneurs ?



Visionnez les capsules suivantes tirées de la vidéo Carrière EntRepreneur 2 sur le site de Laurentides relève entrepreneuriale et vous serez convaincu !

C'est une occasion en or de faire la différence et de contribuer à l'essor de notre économie et de l'ensemble de notre société !

Si personne ne prend la relève, c'est toute la société qui en souffrira et l'économie québécoise qui risque de s'effondrer !



Conclusion : *Faites vous confiance* et saisissez les *opportunités* !

1.2. Être ou ne pas être un Entrepreneur-repreneur ?

Avez-vous une perception juste de ce qu'est un Entrepreneur-repreneur ?

- Ses motivations, son rôle, ses habiletés et les traits particuliers qui le caractérisent ...

Savez-vous ce que ça implique de prendre la relève d'une entreprise ?

- Le temps, les ressources à investir ...

L'exercice qui suit vous permettra de valider vos perceptions, de découvrir le profil type d'un Entrepreneur-repreneur et vous informera quant au processus de relève.

QUIZ DE LA RELÈVE

No.	Énoncé	Vrai	Faux
1	L'Entrepreneur-repreneur doit absolument avoir travaillé dans une entreprise appartenant à un secteur d'activité similaire à celui de l'entreprise qu'il pense acquérir.		
2	L'Entrepreneur-repreneur aime particulièrement bâtir, développer et innover.		
3	Une des habiletés cruciales de l'Entrepreneur-repreneur est sa capacité à établir sa crédibilité.		
4	L'Entrepreneur-repreneur démontre souvent le désir de réaliser rapidement ses objectifs afin de pouvoir passer sans délai à l'action.		
5	L'Entrepreneur-repreneur préfère gérer, bonifier et faire évoluer les choses.		
6	L'Entrepreneur-repreneur doit posséder une forte capacité d'adaptation et une grande ouverture d'esprit.		
7	L'Entrepreneur-repreneur doit posséder l'ensemble des ressources financières nécessaires à l'acquisition de l'entreprise qu'il veut acheter.		
8	Une des principales habiletés du repreneur qui sera mise à l'épreuve sera sa capacité à communiquer et à écouter.		
9	Les problèmes de financement sont le principal obstacle à la réussite du processus de transfert d'entreprise.		
10	Pour qu'il soit optimal, un processus de transfert d'une entreprise du propriétaire vers le repreneur devrait s'étaler en moyenne sur une période de 2 à 4 ans.		


LES RÉPONSES ET EXPLICATIONS À LA PAGE SUIVANTE !

RÉPONSES QUIZ DE LA RELÈVE

No.	Énoncé	Réponse
1	Ce n'est pas une condition obligatoire ! Cependant, afin de maximiser vos chances de réussite, il est important d'avoir une bonne connaissance du secteur d'activité appartenant à l'entreprise ciblée et y vouer un véritable intérêt.	Faux
2	Bien que l'Entrepreneur-repreneur doive faire preuve de dynamisme et avoir des idées novatrices, ces caractéristiques sont plutôt le lot des entrepreneurs qui aiment partir de zéro pour bâtir leur propre entreprise et ensuite, lorsque tout roule, ils passent souvent à un autre projet.	Faux
3	Il devra d'abord établir sa crédibilité en tant qu'acheteur vis-à-vis du cédant et ensuite devant les employés, qui peuvent être résistants surtout si le cédant était très apprécié. Il devra aussi avoir à acquérir la confiance des partenaires et clients de l'entreprise.	Vrai
4	Dans un premier temps, l'Entrepreneur-repreneur a la responsabilité d'assurer la continuité des activités et services de l'entreprise. Toute entreprise possède sa propre culture et une phase d'observation est nécessaire avant l'établissement de nouveaux objectifs et la mise en place de changements.	Faux
5	L'Entrepreneur-repreneur doit avoir une vision stratégique, il agit plutôt comme un gestionnaire qui préfère améliorer, faire évoluer l'entreprise et bâtir à partir de ce qui existe déjà.	Vrai
6	Il doit adopter les valeurs de l'entreprise, les faire siennes, et il doit effectivement démontrer une bonne tolérance face à l'ambiguïté et une véritable capacité de gérer le changement puisque l'être humain, à la base, est réfractaire au changement !	Vrai
7	L'Entrepreneur-repreneur doit connaître sa situation financière afin de déterminer ce qu'il peut investir. Il existe maintenant divers programmes de soutien financier mis en place par le gouvernement pour encourager la relève. Les institutions financières ont aussi plusieurs scénarios de financement à proposer.	Faux
8	La gestion des ressources humaines est un art et l'Entrepreneur-repreneur devra démontrer des habiletés à résoudre les problèmes, à écouter, à communiquer et à mobiliser les gens autour de lui. Sa capacité à bien communiquer avec le cédant est également primordiale.	Vrai
9	Des études ont démontré qu'une bonne partie des échecs de transfert d'entreprise est due à un manque de planification du transfert et à des problèmes concernant les compétences du repreneur à bien effectuer la gestion de l'entreprise. Il est donc important de se faire accompagner et, au besoin, d'acquérir, par le biais de formations, les compétences de gestionnaire qui pourraient vous faire défaut.	Faux
10	La période de temps peut varier, mais beaucoup d'intervenants s'accordent pour dire qu'il faut un minimum de 3 ans pour effectuer un transfert et que le processus optimal s'étalerait plutôt sur une période de 5 à 10 ans au cours de laquelle le cédant doit optimiser la santé financière de son entreprise en vue d'en augmenter la valeur de revente.	Faux

DONC EN RÉSUMÉ ...

UN ENTREPRENEUR-REPRENEUR C'EST QUELQU'UN QUI ...



Connaît bien le secteur d'activité de l'entreprise à acquérir

A la capacité d'établir sa crédibilité

Fait preuve de dynamisme

A des aptitudes en gestion

A une vision stratégique

Est ouvert d'esprit

A des idées novatrices

Est un bon communicateur

Est tolérant devant l'ambiguïté

Possède une grande capacité d'adaptation

Planifie et organise son projet d'acquisition d'entreprise

Vous pensez avoir le profil d'un entrepreneur-repreneur ? Cochez les cases qui semblent correspondre à votre profil.

Rendez-vous à la page 12, où vous trouverez davantage d'informations qui vous permettront de préciser votre profil entrepreneurial.



Ce que des entrepreneurs-repreneurs sur le terrain en disent...



Quelques témoignages



« On a une pensée qui est différente mes enfants et moi, faut que je m'adapte autant qu'eux, dans ce cas-ci, parce que je vis avec eux dans la relève un petit bout encore, je les supporte, y'a beaucoup, beaucoup d'adaptation ... »

Mercier Raymond
Glissades des Pays d'en Haut

« C'est sûr qu'acheter une entreprise déjà existante, t'as un historique que tu peux te fier dessus, c'est moins épeurant un peu, si tes connaissances en affaires sont pas « fine tunées », c'est peut-être plus facile d'acheter une entreprise que d'en démarrer une. »

Jason McLean
Boutique Performance –
Sports extrêmes



« Ce qui me motive, c'est d'être capable de prendre un produit ou service, d'y amener une valeur ajoutée en fonction des besoins du client, c'est toi un peu qui contrôles ta destinée pis t'es capable de vraiment l'amener à un autre niveau pis ça, je trouve ça ben intéressant c'est, un beau challenge. »

Donald Codey
RDC Control Inc.



« La persévérance, c'est la qualité principale que ça prend, le reste ça se mesure, mais la persévérance, c'est vraiment dans l'âme, il faut l'avoir. »

François Tremblay
Exacad



« Nous sommes deux jeunes planchistes passionnés qui ont décidé de vivre de leur sport »

Alexandre Filion
Boutique Performance –
Sports extrêmes

« Il faut y aller avec son coeur, avoir la passion, de la volonté et ne pas avoir peur des échecs. »

Nicolas Zingré
Auberge
Au Creux du vent



Pour d'autres témoignages inspirants, visionnez les vidéos complètes : Carrière EntRepreneurs 1 et 2 situées sur le site de Laurentides relève entrepreneuriale.

Démarrer ou acheter une entreprise ?

En tant que futur entrepreneur, deux choix s'offrent à vous : démarrer votre propre entreprise ou acquérir une entreprise déjà existante. Les deux projets sont tout à fait louables, mais impliquent des réalités bien différentes. Afin de bien saisir ce qui distingue ces deux projets, voici ci-dessous une liste des avantages et défis que représente l'achat d'une entreprise existante.

ACHETER UNE ENTREPRISE

Les avantages



- Il est plus facile d'obtenir du financement puisque vous avez un historique financier et des actifs à offrir en garantie.
- L'image de marque, la réputation de l'entreprise sont déjà établies. L'entreprise a fait ses preuves !
- Les produits ou services de l'entreprise se sont déjà taillé une place sur le marché.
- Vous gagnez du temps puisque tout le travail de base nécessaire au démarrage de la production a déjà été fait.
- Les relations avec les clients et les fournisseurs sont déjà établies.
- Vous pouvez déjà compter sur des employés qui sont en place.
- Tout dépendant de l'implication et de la présence de l'ancien dirigeant, celui-ci peut vous offrir du support et vous transmettre son savoir-faire et ses contacts.
- Pour toutes les raisons mentionnées précédemment, il est possible de faire des profits plus rapidement que pour le démarrage d'une entreprise, qui peut prendre des années avant d'être rentable ! De plus, les statistiques démontrent que plusieurs entreprises ne survivent pas aux trois premières années de leur existence (voir encadré à la page suivante).

Les défis



- L'investissement initial peut être plus important que pour le démarrage d'une nouvelle entreprise.
- Il faut s'adapter à une vision à une culture et à des façons de fonctionner déjà établies et qui peuvent ne pas toutes vous convenir. Ce défi ne se présente pas au démarrage de votre propre entreprise.
- Si la réputation de l'entreprise a déjà été écorchée, il peut être difficile de se débarrasser de la mauvaise impression laissée.
- Considérant que le changement suscite souvent de l'insécurité, certains employés pourraient démontrer de la résistance devant le changement de direction. Vous aurez à gagner leur confiance et à établir votre crédibilité.
- Certains dirigeants ont de la difficulté à se retirer et laisser aller « leur bébé » de façon à laisser le champ complètement libre au repreneur.

Les faits - Taux de survie des nouvelles entreprises²

Années d'existence	% des entreprises qui sont encore en affaires
Après 1 an	75,2 %
Après 2 ans	58,8 %
Après 3 ans	48,4 %
Après 10 ans	19,8 %



Pensez-vous posséder le profil d'un Entrepreneur-repreneur ?

Les avantages d'acquérir une entreprise existante présentés vous ont séduit ? Les défis mis de l'avant vous stimulent et vous donnent envie d'explorer davantage au sujet des possibilités de devenir Entrepreneur-repreneur ? Vous vous demandez, par contre, si vous avez le profil pour le faire ?

Rendez-vous sur le site de Laurentides relève entrepreneuriale, sur lequel vous trouverez différents types de tests en ligne que vous pourrez télécharger et que vous pouvez compléter afin d'établir votre profil entrepreneurial. Plusieurs des outils qui vous sont présentés dans cette section sont disponibles gratuitement. *Cliquez ici.*

L'objectif de cette démarche consiste, dans un premier temps, à identifier les forces et les aspects à développer de votre profil entrepreneurial. Ce qui

vous permettra ensuite d'identifier des stratégies et d'aller chercher les outils et ressources par le biais de formations ou à travers de l'accompagnement afin de développer et d'acquérir les compétences manquantes.

Sachez toutefois que tout ne repose pas que sur les compétences, la formation et les habiletés que vous avez présentement ! Il faut aussi savoir plonger et être confiant que vous allez également acquérir de l'expérience en cours de route !



Visionnez la capsule suivante tirée de la vidéo Carrière EntRepreneur 2 sur le site de Laurentides relève entrepreneuriale pour entendre le témoignage d'un jeune repreneur.

2 - Selon une étude du Ministère du Développement économique, Innovation et Exportation (MDEIE) publiée en février 2008.

1.3. Suis-je prêt à prendre la relève ?

Quelques minutes de réflexion s'imposent !



C'est décidé, l'acquisition d'une entreprise est un défi qui vous intéresse vraiment ?
Vous semblez avoir le profil de l'emploi ?

... Mais est-ce le bon moment pour vous de passer à l'action ?
Qu'est-ce qui vous motive vraiment ?

Une petite réflexion personnelle s'impose afin de vous assurer que vous vous engagez dans ce projet au bon moment et pour des raisons que vous avez bien identifiées. Cette réflexion est importante, car elle servira de base à la mise en place d'un plan d'action qui vous permettra de rechercher le type d'entreprise qui vous convient. Le module 2 qui suit vous propose justement une démarche afin de développer ce plan d'action.

Prenez donc quelques minutes pour répondre aux questions de la page suivante !

RÉFLEXION PERSONNELLE

J'identifie 2 raisons qui me motivent à acheter une entreprise :

1.
2.

Est-ce que j'ai parlé de mon projet à mes proches ? Oui Non

Quelle est ma situation familiale? (seul, en couple, avec des enfants)

Si je suis en couple, est-ce que mon/ma conjoint(e) connaît les implications de mon projet ?

Combien d'heures par semaine suis-je prêt à consacrer à la gestion de mon entreprise ?

Quelle est ma situation financière ?

Est-ce que j'ai un montant d'argent disponible que je peux investir dans mon projet d'achat ?

Quelles sont mes principales compétences (ça peut être sur le plan technique, relationnel, de gestion...)?

1.
2.
3.
4.
5.

J'ai de l'expérience professionnelle dans les domaines suivants :

1.
2.
3.

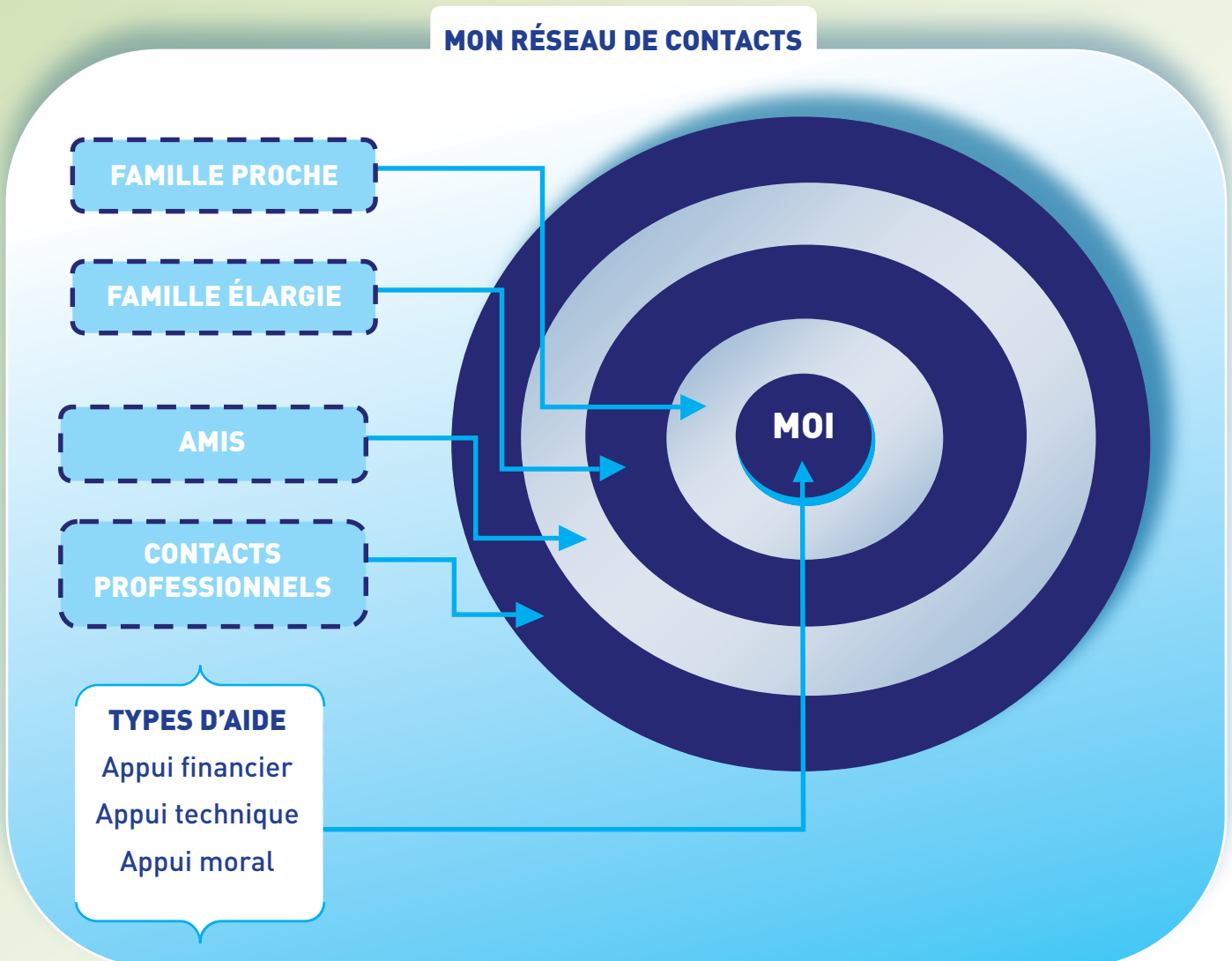
Je suis passionné par : quels domaines, quelles activités, ça peut être tant sur le plan personnel que professionnel

1.
2.
3.

UN PORTRAIT DE MON RÉSEAU DE CONTACTS

Pour mener à bien ce projet, vous aurez besoin du support d'une équipe compétente et de confiance faisant partie de votre réseau de contacts. Votre rôle est de les mobiliser et de les faire participer à votre projet !

Il serait donc judicieux de réaliser un inventaire de vos contacts afin de bien identifier qui peut vous aider et à quel niveau ? Quelles sont les personnes à qui vous avez facilement accès et celles qui sont plus difficiles à joindre ou à mobiliser ? Est-ce que ces personnes peuvent vous mettre en contact avec d'autres personnes de leur réseau desquelles vous auriez besoin du support ? Le schéma ci-dessous illustre les différentes catégories de contacts à qui vous pouvez faire appel et des exemples de types d'aide dont vous pourriez bénéficier.





À la section 7 du module 3, page 34, vous trouverez un tableau qui pourrait vous permettre de réaliser cet inventaire qu'il faudra constamment garder à jour.

2.1. L'acquisition de mon entreprise en 6 étapes

Maintenant que vous avez effectué votre réflexion personnelle et que vous vous sentez prêt à passer à l'action, l'étape suivante consiste à mettre en place un plan d'action, c'est-à-dire **votre plan de projet d'acquisition d'une entreprise**. C'est la démarche qui est proposée à travers le module 2.

Le processus d'acquisition d'une entreprise est en soi assez complexe, et comme nous l'avons vu, peut s'échelonner sur plusieurs années. Le tableau suivant présente de façon très simplifiée les grandes étapes de ce processus.

Mon plan de projet			
 <p>Succès de mon projet d'achat d'entreprise</p> 	Mon investissement personnel	Étape 1	Quel type d'entreprise m'intéresse ?
		Étape 2	Quelle est ma capacité financière ?
		Étape 3	Où et comment dénicher l'entreprise que je veux acheter ?
	L'accompagnement de professionnels qualifiés	Étape 4	Réaliser un diagnostic de l'entreprise afin de : <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre ses caractéristiques et modes de fonctionnement • Déterminer si c'est une bonne affaire • Déterminer combien je dois payer pour cette entreprise
		Étape 5	Obtenir le financement pour pouvoir l'acheter
		Étape 6	Signer le contrat d'achat

Les étapes 1 à 3 : la qualité de mon implication personnelle

Les trois premières étapes sont extrêmement importantes puisqu'elles serviront à déterminer quel type d'entreprise vous intéresse, comment la trouver et comment approcher le propriétaire de cette entreprise afin de le convaincre que vous êtes la bonne relève !

Les 3 clés du succès pour les étapes 1 à 3

= Investissement personnel

- 1 Une réflexion personnelle
- 2 Un important investissement de mon temps
- 3 Un plan bien structuré et des actions planifiées

Le succès de votre démarche pour ces 3 étapes dépend de l'intensité de l'investissement personnel que vous allez y consacrer. Il est directement lié au temps et aux efforts que vous allez investir en regard de la réflexion personnelle, de l'analyse des opportunités et des actions que vous allez poser pour planifier et structurer votre projet.

Les étapes 4 à 6 : ma capacité à faire appel aux bonnes personnes-ressources

La clé du succès de votre projet en lien avec les étapes 4 à 6

=

Accompagnement de qualité

Sachez vous entourer des bonnes personnes ! Les étapes 4 à 6 sont beaucoup plus techniques et demandent l'application de connaissances spécialisées. Il sera extrêmement important de vous faire accompagner et de faire appel aux personnes qui possèdent les compétences techniques pour vous conseiller. Ces personnes sont souvent, entre autres, des avocats, notaires, comptables, conseillers en planification financière ou en évaluation d'entreprise, etc. Vous pouvez également vous faire accompagner par un mentor et/ou un conseiller spécialisé en transfert d'entreprise tout au long du processus.

Il existe d'ailleurs au Québec des Centres de transfert d'entreprises (CTE) qui offrent divers services pour vous accompagner.

Mandat des Centres de transfert d'entreprises



Réseau des centres
de transfert d'entreprises
du Québec

- ✓ **Guider** les dirigeants cédants et les repreneurs durant le processus de réflexion et de transmission de l'entreprise pour aider à augmenter le taux de réussite des transferts d'entreprises.
- ✓ **Sensibiliser** à l'importance de planifier sa relève et de structurer son plan de transmission.
- ✓ **Outiller** les cédants et repreneurs afin d'assurer le succès du transfert de direction et de la propriété.
- ✓ **Soutenir** la réussite du transfert de la culture de l'entreprise et des connaissances.
- ✓ **Créer et gérer** une banque d'entreprises cédantes et de repreneurs potentiels.
- ✓ **Informé** le cédant et le repreneur des ressources disponibles et les référencer.

<http://www.transfertdentreprises.qc.ca>

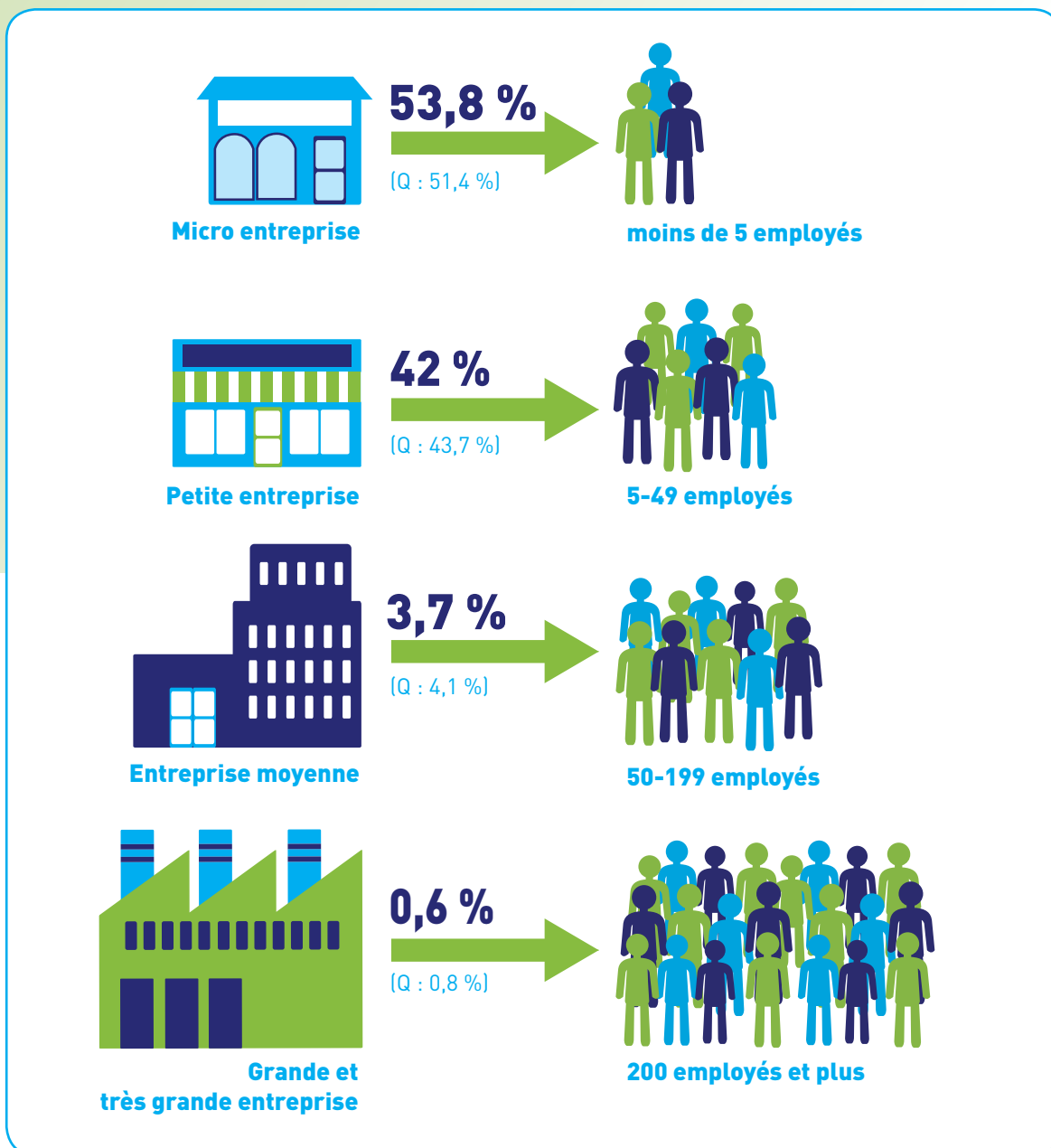
2.2. Quel type d'entreprise m'intéresse ?

PLAN DE PROJET D'ACHAT D'UNE ENTREPRISE – ÉTAPE 1

Un bref aperçu de ce qu'il y a sur le marché dans la région de la Montérégie

Des micros et petites entreprises : elles représentent la majorité des entreprises en Montérégie. Le schéma suivant vous donne une idée de ce qu'il y a sur le marché.

(Les données entre parenthèses représentent les pourcentages pour l'ensemble du Québec.)



Source : Portrait socioéconomique des régions du Québec (http://www.ctemonteregie.ca/wp-content/uploads/2013/06/portrait_socioeconomique_2012.pdf), Édition 2012, Gouvernement du Québec, pages 49 et 51.

Copyright 2013 – Laurentides relève entrepreneuriale - Centre de transfert d'entreprises des Laurentides (CTEL)
Tous droits réservés.

Des propriétaires qui sont ouverts à vendre à des personnes autres que les membres de leur famille :

Les faits selon le rapport de la FCEI ³

- 37 %** des propriétaires de PME envisagent de vendre leur entreprise à quelqu'un avec qui ils n'ont aucun lien de parenté.
- 25 %** ont indiqué avoir l'intention de vendre ou de transférer leur entreprise à un membre de leur famille.
- 58 %** des propriétaires d'entreprise ne considèrent pas qu'il soit important que l'entreprise reste dans la famille.

Ces informations nous conduisent à examiner de plus près les différentes options de relève qui s'offrent à vous en ce qui concerne votre projet d'acquisition.

Les différents types de relève : 3 options

Il existe 3 façons de prendre la relève d'une entreprise déjà existante (voir le schéma à la page suivante).

Option 1 : Relève familiale = un membre de la famille achète l'entreprise

Option 2 : Relève interne = un ou des employés achètent l'entreprise où ils travaillent

Option 3 : Relève externe = une personne hors de l'entreprise effectue l'acquisition



Mon plan de projet : identifiez la ou les options qui pourraient s'appliquer à votre situation. Inscrivez vos choix à la page 30, section 1 de votre plan.

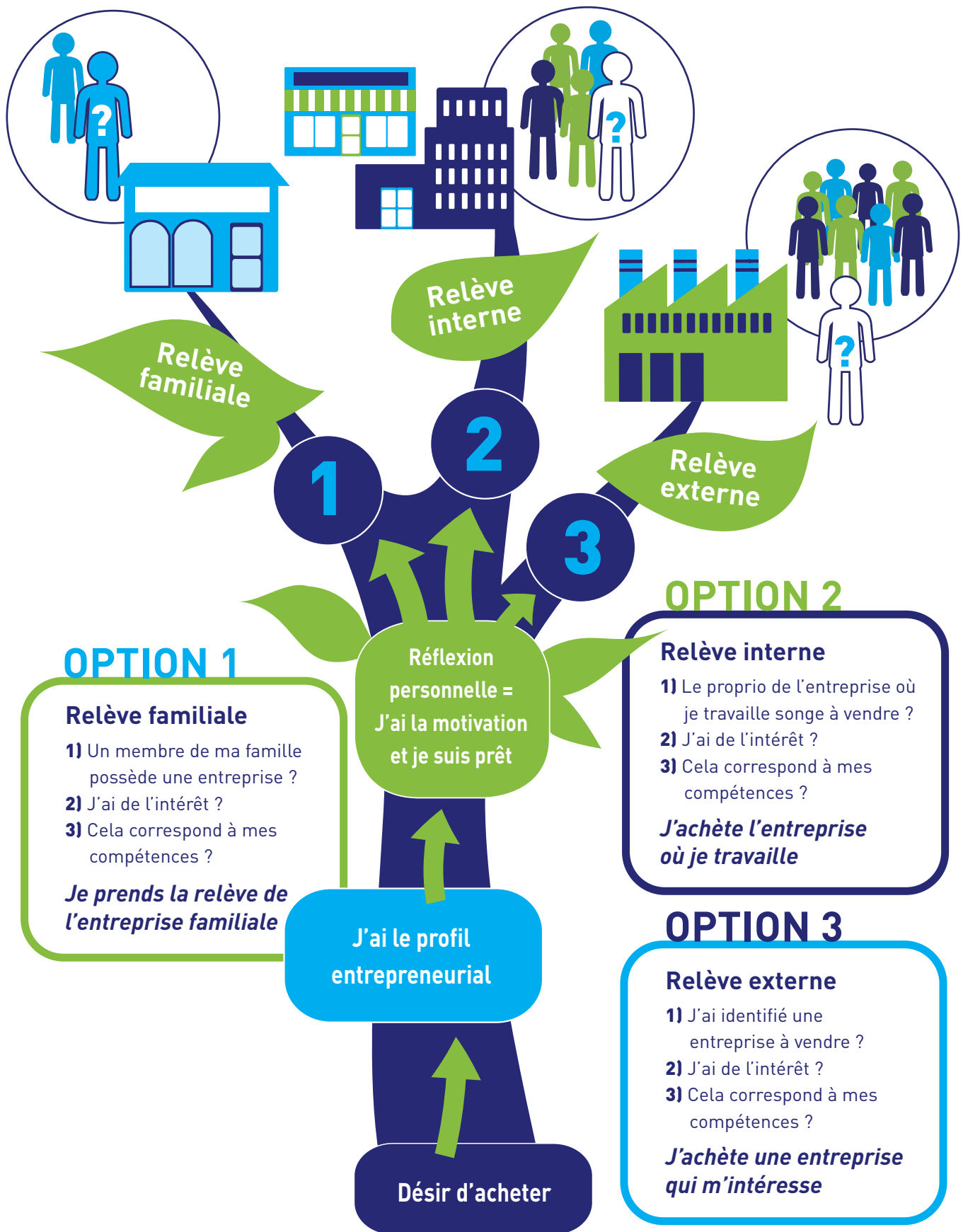
L'entreprise que je veux acquérir ressemble à ?

Le but de cette étape est de préciser encore davantage vos besoins, attentes et désirs concernant l'entreprise que vous voulez acquérir. Quelle est la taille de l'entreprise que vous aimeriez acquérir ? Où devra-t-elle être située ? Est-ce que votre entreprise sera votre seule source de revenus ?



Mon plan de projet : afin de définir vos attentes et désirs, répondez au questionnaire se trouvant à la page 3, section 2 de votre plan.

3 - RAPPORT FCEI (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante).



Je veux acquérir une entreprise qui œuvre dans quel secteur d'activité ?

À cette étape, ce que nous voulons maintenant faire, c'est de préciser le type d'entreprise qui pourrait vous intéresser en lien avec des secteurs d'activité qui vous interpellent. Le choix de l'entreprise que vous allez acheter doit tenir compte de plusieurs facteurs. Il est, par exemple, très important que les activités de cette entreprise concordent avec vos valeurs personnelles et professionnelles. Nous avons aussi vu qu'il est important de bien connaître le secteur d'activité de l'entreprise que vous voulez acquérir. L'exercice suivant vous aidera à identifier le secteur d'activité qui correspond le plus à votre profil.

COMMENT FAIRE ?

1 Identifiez 3 ou 4 secteurs d'activités qui vous intéressent. Pour vous guider, vous pouvez :

- Consulter les réponses inscrites à la section Portrait général de mon entreprise de votre plan à la page 31.
- Consulter les réponses que vous avez notées en regard de votre réflexion personnelle (p. 14).
- Consulter la liste des secteurs d'activité que vous trouverez aux pages 38 et 39 du module 3.
- Si, en plus du secteur d'activité, vous avez en tête une idée précise d'entreprise provenant de ce secteur, inscrivez-là.

2 Inscrivez ensuite ces secteurs d'activité dans le tableau de la page suivante sous la colonne Secteurs d'activité.

3 Précisez et inscrire dans le tableau les informations suivantes pour chacun des secteurs d'activité.

Ma formation	Est-ce que ma formation est liée à ce secteur d'activité ? Est-ce que ma formation ou une partie de celle-ci sera utile au fonctionnement d'une entreprise de ce secteur ? <i>Précisez.</i>
Mes compétences	Est-ce que j'ai développé des compétences qui me seront utiles en vue du bon fonctionnement d'une entreprise de ce secteur ? <i>Précisez quelles sont ces compétences.</i>
Mes expériences professionnelles	Est-ce que j'ai déjà travaillé dans une entreprise provenant de ce secteur d'activité ? Quelle est l'expertise que je pourrai mettre à profit ? <i>Précisez.</i>
Mes valeurs	Est-ce que les activités des entreprises de ce secteur sont en accord avec mes valeurs ? <i>Oui ou non, pourquoi ?</i>
Mes contacts	Est-ce que j'ai des contacts personnels ou professionnels avec des gens de ce secteur d'activité ? <i>Faites une liste de tous vos contacts.</i>
Ma connaissance du secteur	Est-ce que je connais bien les activités, le mode de fonctionnement des entreprises de ce secteur ? <i>Oui ou non, pourquoi ?</i>

Le secteur d'activité qui correspond à mon profil

Secteurs d'activité	Ma formation	Mes compétences	Mes expériences professionnelles	Mes valeurs	Mes contacts	Ma connaissance du secteur
Ex. : Construction - domaine industriel	Oui, ingénieur en bâtiment	Gestion de projet Dessins et plans techniques Électricité , etc.	Travaillé 6 ans pour Construction Monette inc. Gestionnaire de projet pour Dantec inc.	Oui	Ronald Bélanger, contremaître, etc.	Oui

4 Choisissez les secteurs qui correspondent le plus à votre profil



Mon plan de projet : choisissez un ou deux secteurs qui correspondent le plus à votre profil et inscrivez vos choix à la page 32, section 3 de votre plan.

J'ai un très grand intérêt pour une entreprise ou secteur d'activité pour lequel je n'ai pas beaucoup de connaissances ou d'expérience ! – **Des solutions s'offrent à vous !**

Il se peut qu'à la suite de votre exploration des secteurs d'activité, vous ayez découvert un secteur qui vous intéresse au plus haut point ! Mais ... vous avez réalisé que vous ne possédez pas les compétences et les contacts en lien avec ce secteur. Voici quelques pistes de solutions qui pourraient vous aider à réaliser votre projet d'acquisition d'une entreprise provenant de votre secteur d'activité rêvé !

Des solutions :

- Identifier les compétences que vous avez à développer
- Entreprendre une formation en lien avec ce secteur
- Chercher un emploi dans une entreprise de ce secteur
- Effectuer un stage dans une entreprise de ce secteur
- Acheter l'entreprise avec un partenaire qui connaît bien ce secteur
- Obtenir un emploi au sein de l'entreprise que vous voulez éventuellement acheter pour « apprendre le métier » et vous tailler une place.

Bien entendu, il se peut que les délais pour réaliser votre projet soient un peu plus longs, mais si vous avez un très grand intérêt pour ce secteur, vous aurez la motivation d'entreprendre ces démarches supplémentaires !

2.3. Quelle est ma capacité financière ?

PLAN DE PROJET D'ACHAT D'UNE ENTREPRISE – ÉTAPE 2

Mon projet d'achat et ma situation financière : qu'est-ce que je peux me permettre ?

Maintenant que vous avez un portrait un peu plus précis de l'entreprise qui vous intéresse, il serait important d'évaluer ce que vous pouvez vous permettre d'acheter. Pour réaliser cette évaluation, il faut se poser quelques questions :

Est-ce que je peux fournir un investissement de départ ? (un montant d'argent que je peux fournir) Combien je peux investir ? Quelle est ma cote de crédit ?



Mon plan de projet : afin de définir votre capacité financière, répondez aux questions se trouvant à la page 32, section 4 de votre plan.

Vous avez tenté de répondre aux questions, mais vous n'avez pas toutes les réponses ? Ce n'est pas étonnant ! Peu de gens connaissent vraiment leur situation financière et leur capacité à emprunter. Dans le cadre de votre démarche d'achat d'une entreprise, il est important de pouvoir obtenir des réponses à ces questions puisque celles-ci vont influencer votre choix concernant la taille de l'entreprise que vous pouvez acheter.

Comment faire pour obtenir ces réponses ? : réaliser un bilan financier personnel

Vous trouverez un modèle de bilan financier à la page 35 du module 3 que vous pouvez remplir et qui vous permettra d'obtenir une partie des réponses à ces questions. Vous y trouverez également des informations vous permettant d'obtenir votre cote de crédit auprès d'agences de crédit telles Équifax.

Ces informations vous permettront de compléter votre plan en ce qui a trait à votre capacité financière et surtout elles vous guideront concernant le choix de la taille de l'entreprise que vous pouvez cibler.

Des possibilités de financement à votre portée

J'ai effectué mon bilan financier et je réalise que ma cote de crédit ou que ma capacité financière n'est pas aussi élevée que je pensais ! **Que faire ? Dois-je laisser tomber mon projet ???**

Absolument pas ! Le réviser certainement, prendre un peu plus de temps pour y arriver peut-être... Il faut aussi savoir qu'il existe plusieurs possibilités de financement dont vous pourriez bénéficier.

Par exemple, le propriétaire de l'entreprise que vous voulez acheter pourrait financer une partie de votre achat ! Un peu comme s'il vous vendait son entreprise à crédit: c'est ce qu'on appelle négocier « **une balance de vente** ».

De plus, pour encourager la relève entrepreneuriale, le gouvernement et les institutions financières ont mis en place des programmes visant à favoriser l'accès au financement pour les personnes qui veulent acheter une entreprise.

Il existe deux principales façons de financer un projet d'achat d'une entreprise :

- ✓ Se financer soi-même (capitaux propres)
- ✓ Se financer par la dette

Règle de base à retenir : en général, les institutions financières accepteront de financer jusqu'à 80 % de la valeur de l'entreprise, le reste doit venir des capitaux propres.

La partie à financer soi-même correspond donc à environ 20 % de la valeur de l'entreprise. Cela ne signifie pas nécessairement que la totalité de cette somme doit être financée exclusivement par vous-même. Soyez créatif et essayez de générer ce que l'on appelle du « love money » : c'est-à-dire persuadez des membres de votre famille ou des amis d'investir dans votre projet ! Vous pouvez également persuader des gens d'affaires à s'investir à titre « d'ange financier ».

Vous trouverez ci-dessous un exemple fictif de montage financier possible. Gardez à l'esprit qu'il existe cependant presque autant de façons de financer l'achat d'une entreprise qu'il y a de cas. Chaque situation est unique et il est important de bien vous faire conseiller afin d'identifier le scénario qui sera le plus avantageux dans votre cas.

Projet d'achat d'une entreprise d'une valeur de 285 000 \$			
Éléments à financer	Valeur	Type de financement	Valeur
Terrain et bâtiment	230 000 \$	Prêt hypothécaire	190 000 \$
Inventaire	25 000 \$	Marge de crédit	20 000 \$
Équipement et ameublement	30 000 \$	Prêt d'équipement	15 000 \$
Achalandage	35 000 \$	Mise de fonds	70 000 \$
Rénovations	20 000 \$	Balance de vente	45 000 \$
Total : 340 000 \$		Total : 340 000 \$	

2.4. Où et comment dénicher l'entreprise que je veux acheter ?

PLAN DE PROJET D'ACHAT D'UNE ENTREPRISE – ÉTAPE 3

Où trouver des entreprises à vendre ?

Maintenant que vous avez identifié un ou deux secteurs d'activité qui vous intéressent, il s'agit de trouver des entreprises à vendre provenant de ce(s) secteur(s). Différentes méthodes de recherche sont possibles. On peut trouver des entreprises à vendre sur Internet, elles sont aussi annoncées dans les journaux ou dans les publications spécialisées. Le bouche-à-oreille et le réseautage sont aussi des moyens efficaces.

Comme vous le feriez pour l'achat d'un bien de valeur, il s'agit maintenant de « magasiner vos options » afin de dénicher la bonne affaire ! Voici des pistes de recherche :

Rendez-vous à la page 40 du module 3 pour consulter le répertoire des différents types de stratégies de recherche d'entreprises à vendre. Vous y trouverez plusieurs pistes de recherche issues des catégories suivantes :



INTERNET



RÉSEAUTAGE



JOURNAUX, REVUES D'AFFAIRES ET AUTRES PUBLICATIONS



RESSOURCES PROFESSIONNELLES ET AUTRES STRATÉGIES

Quelle stratégie de recherche me convient davantage ?

Les stratégies de recherche qui vous ont été présentées aux pages 40 à 42 du module 3 sont très différentes et, pour commencer vos recherches, vous serez certainement plus à l'aise avec certaines de ces stratégies. Choisissez-en deux que vous voulez utiliser pour commencer et essayez de préciser la ressource, l'outil ou l'activité à laquelle vous allez participer.

EXEMPLES :

STRATÉGIE



Outil/ressource/activité : Consulter les sites www.pme-a-vendre.com et www.planetefranchise.ca.

STRATÉGIE



Outil/ressource/activité : Participer au prochain 5 à 7 de la Chambre de commerce de Beauharnois.



Mon plan de projet : identifiez deux stratégies de recherche que vous voulez utiliser et inscrivez vos choix à la page 35, section 5 de votre plan.

Identifier des entreprises potentielles à acheter

Passez à l'action ! Testez les stratégies de recherche que vous avez ciblées et identifiez des entreprises potentielles à acheter.



Mon plan de projet : effectuez vos recherches et inscrivez le nom des entreprises identifiées à la page 33, section 6 de votre plan

La prochaine étape consiste maintenant tout simplement à rencontrer le propriétaire de l'entreprise convoitée ! Il arrive que certains se retrouvent un peu paralysés ou intimidés par cette démarche qui vient concrétiser les choses.



Visionnez la capsule suivante tirée de la vidéo Carrière EntReprenneur 2 sur le site de Laurentides relève entrepreneuriale, qui saura certainement vous encourager à franchir ce dernier pas !

2.5. Obtenir du soutien pour la suite de mon projet d'acquisition

PLAN DE PROJET D'ACHAT D'UNE ENTREPRISE – ÉTAPES 4 À 6

- 4 Réaliser un diagnostic de l'entreprise afin de :**
 - Déterminer si c'est une bonne affaire
 - Déterminer combien je dois payer pour cette entreprise
- 5 Obtenir le financement pour pouvoir l'acheter**
- 6 Signer le contrat d'achat**

Pour ces étapes de votre projet d'achat d'entreprise, votre responsabilité sera de vous créer une équipe de personnes qui sauront, par leurs connaissances techniques et expériences dans ce domaine, vous conseiller et vous guider. Vous trouverez au module 3 une liste de ces ressources spécialisées à qui vous pourrez vous adresser.

Félicitations!

À ce point, vous avez maintenant parcouru une bonne partie du chemin menant à la réalisation de votre projet d'achat d'une entreprise et vous possédez les outils pour cheminer jusqu'à l'atteinte de votre objectif. Le module 3 qui suit propose une série de ressources et d'outils qui pourront vous être utiles pour la suite de vos démarches.

Bonne poursuite de votre projet !

Le module 3 est divisé en 3 parties qui comprennent divers outils, références et répertoires qui ont pour objectif de soutenir la démarche qui vous est proposée au module 2 de la trousse d'accompagnement et de poursuivre celle-ci à travers les étapes 4-5-6 de votre plan d'action.

3.1. Mon plan de projet et outils de planification

Vous trouverez dans cette section une série d'outils pratiques qui ont pour objectif de vous aider à rédiger un plan d'action qui vous permettra de concrétiser votre projet d'achat d'une entreprise. Les éléments suivants s'y retrouvent :

✓ Mon plan de projet

L'outil central de cette trousse ! La démarche qui vous est proposée à travers le module 2 vous invite à mener des réflexions à expérimenter des stratégies et à effectuer des choix que vous serez invité à venir consigner dans ce plan de projet.



Conseil pratique : À la fin de ce processus, vous aurez en main un plan stratégique pratique et concis que vous pourrez imprimer et auquel vous pourrez vous référer jusqu'à l'aboutissement de votre projet d'achat d'une entreprise. Ce plan vous sera également fort utile lors des rencontres que vous aurez avec les divers professionnels qui vont vous appuyer au cours de votre démarche. Assurez-vous de toujours l'avoir à portée de main.

✓ Mon bilan financier personnel

Cet outil vous permettra d'évaluer votre capacité financière quant à votre projet d'achat d'une entreprise. Vous trouverez également de l'information sur les procédures à suivre pour obtenir votre cote de crédit par les agences de crédit.



Conseil pratique : Le bilan financier personnel suit votre plan de projet afin que vous puissiez l'imprimer et le joindre à celui-ci. C'est un document auquel vous aurez souvent à vous référer.

✓ Liste des secteurs et sous-secteurs d'activité

Cet outil, bien que n'étant pas une liste complètement exhaustive, présente près de 150 secteurs et sous-secteurs industriels différents. Cette liste saura certainement vous inspirer et vous aidera à identifier le type d'entreprise qui vous intéresse. Les informations qui y sont présentées sont issues principalement des sites des 30 comités sectoriels de main-d'oeuvre (CSMO) ⁴ du Québec et du répertoire des secteurs d'activité du ministère des Finances et Économie du Québec (MFE) ⁵

✓ Répertoire des stratégies de recherche d'entreprises à vendre

Quatre types de stratégies différentes vous sont présentés et plusieurs références vous sont proposées.

✓ Comprendre le langage (lexique) : Un outil qui parle de lui-même !

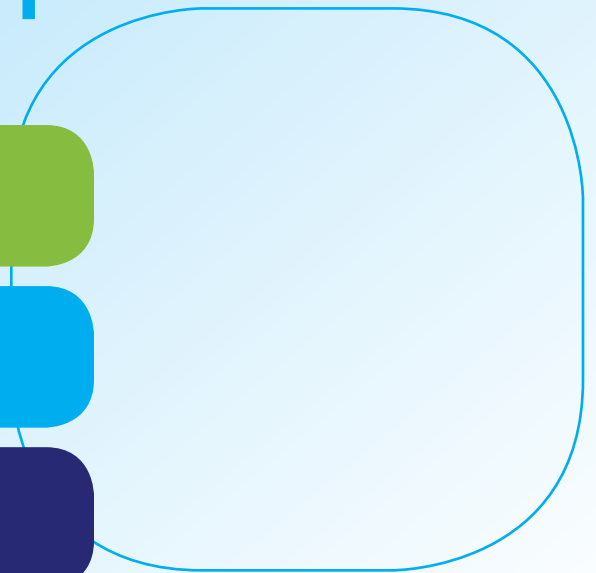
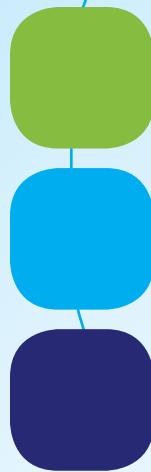
4 - <http://www.comites-sectoriels.qc.ca/>

5 - <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/par-secteur-dactivite/>



M O N P L A N

DE PROJET





SECTION 1

Mes options de relève

Est-ce qu'une ou plusieurs de ces options pourraient s'appliquer à votre situation ?
Cochez les options que vous envisagez et décrivez pourquoi.

Option 1 : Relève familiale

Option 2 : Relève interne

Option 3 : Relève externe

Consultez la page 19 du module 2 pour des informations sur les différents types de relève possibles.



SECTION 2

Portrait général de mon entreprise

Quelle est sa taille ?

PME moins de 5 employés

PME 10 à 25 employés

Grande entreprise de plus de 100 employés

Où est-elle située ? (ville ou région) :

Elle offre :

des produits

Lesquels ?

des services

Lesquels ?

(Vous pouvez préciser plus d'un produit ou service. Si vous n'avez pas encore d'idées précises à ce sujet, passez à la prochaine question.)

L'entreprise que je veux acquérir est :

Une entreprise privée

Une entreprise d'économie sociale

Une coopérative de travailleurs actionnaires

Mon entreprise sera ma seule source de revenus, elle doit me permettre d'obtenir un revenu stable.

Oui

Non

Je suis prêt à prendre des risques pour obtenir en retour des profits intéressants.

Oui

Non

L'entreprise que je vais acquérir doit permettre des possibilités de développement (nouveaux marchés, nouvelles technologies, etc.).

Oui

Non



MON PLAN DE PROJET

SECTION 3

Les secteurs d'activité qui m'intéressent

Identifiez un ou deux secteurs qui correspondent le plus à votre profil selon les informations recueillies au niveau du tableau, soit ceux pour lesquels vous avez davantage de contacts, d'expériences, de connaissances, d'intérêt, etc.

Secteur 1 :

Secteur 2 :

Consultez la page 21 du module 2 pour connaître la procédure qui permet d'identifier les secteurs qui correspondent à votre profil.

SECTION 4

Ma capacité financière

Est-ce que je peux fournir un investissement de départ ? (un montant d'argent que je peux fournir)

Oui

Non

Si la réponse est positive, combien je peux investir ? (sans emprunt)

Quelle est ma capacité d'endettement ? (combien je peux emprunter ?)

Est-ce que je connais des personnes (parents, amis, collègues) qui sont intéressées à me prêter de l'argent ?

Si oui, combien ?

Est-ce que j'ai une bonne cote de crédit ? (une bonne cote = 700 points et plus; à moins de 600 les possibilités diminuent). Rendez-vous à la page 37 pour plus d'informations à ce sujet.

Oui

Non

Valeur de ma cote :

Consultez la page 24 du module 2 pour plus d'information au sujet de la nécessité de bien connaître sa capacité financière.



MON PLAN DE PROJET

SECTION 5

Mes stratégies de recherche

STRATÉGIE 1

Outil/ ressource/activité :

STRATÉGIE 2

Outil/ ressource/activité :

Consultez la page 26 du module 2 pour visualiser un exemple illustrant comment remplir la section 5 de votre plan. Référez-vous également au répertoire des stratégies de recherche d'emploi aux pages 40 à 42 pour identifier les deux stratégies que vous allez d'abord mettre à l'épreuve.

SECTION 6

Des entreprises potentielles à acheter

Testez les stratégies de recherche que vous avez ciblées et identifiez des entreprises potentielles à acheter :

ENTREPRISE 1

ENTREPRISE 2

ENTREPRISE 3



MON PLAN DE PROJET

SECTION 7

Inventaire de mon réseau de contacts

Nom	Coordonnées	Type de contact	Type d'aide
Ex. : Olivier Gingras	Téléphone / courriel	Ami	Technique / est un notaire : va m'aider et m'offrir tarifs réduits pour actes notariés
Ex. : Justin Tremblay	Téléphone / courriel	Famille proche / conjoint	Moral / Financier : va contribuer à la mise de fonds initiale
Ex. : Chloé Chartrand	Téléphone / courriel	Famille élargie : cousine	Technique : est agent d'immeubles: va m'aider pour la recherche d'une entreprise à vendre

Consultez la page 15 du module 2 pour visualiser le schéma illustrant les liens existant entre vous et vos divers contacts. Les premières lignes du tableau démontrent par quelques exemples la façon de le remplir.



MON BILAN FINANCIER PERSONNEL

Bilan de : _____ Au : _____

ACTIF		\$	
Court terme	Comptes bancaires		
	Obligations d'épargne		
	Dépôts à terme		
	Autres :		
Long terme	Actions et obligations		
	Immeubles (autre que la résidence)		
	Autres :		
	Fonds de pension		
	REER		
	Résidence principale		
	Biens mobiliers		
	Voiture et matériel roulant		
	Actifs à transférer à l'entreprise (outils, ordinateur, etc.)		
	Autres :		
	TOTAL DE L'ACTIF		\$
	PASSIF		\$
Court terme	Marges de crédit		
	Cartes de crédit		
	Comptes à payer		
Long terme	Prêt-auto		
	Prêt personnel		
	Prêt hypothécaire		
	Autres :		
TOTAL DU PASSIF		\$	
(VALEUR NETTE)		\$	



NOTES

Les agences de crédit

En communiquant avec les agences de crédit, vous pourrez obtenir de l'information en ce qui a trait à votre historique de crédit et à votre score de crédit. Le score de crédit (une note sur 900) est établi à partir de votre historique de crédit. Il représente votre comportement de paiement, vos niveaux d'endettement et vos antécédents de crédit. Il indique aux prêteurs (les banques et autres institutions financières) la probabilité statistique que vos comptes soient payés en retard.

Bien que ce ne soit pas le seul critère qui soit utilisé dans la décision de vous octroyer un prêt, cette information est importante puisqu'elle démontre votre capacité éventuelle à rembourser vos prêts. Selon le résultat obtenu, vous pourrez aussi prendre des mesures pour assainir votre dossier de crédit et améliorer vos chances d'obtenir du financement pour votre projet.

Pour obtenir votre dossier et cote de crédit

Voici les procédures pour obtenir ces informations de façon fiable et tout à fait sécuritaire :

Équifax Canada : http://www.equifax.com/home/fr_ca : vous pouvez recevoir votre dossier de crédit gratuitement d'Équifax Canada par la poste. Vous recevrez alors un historique de votre dossier de crédit. Pour obtenir votre score de crédit, il faut toutefois déboursier la somme de 11,95 \$ taxes incluses. Il est également possible d'obtenir ces informations en ligne moyennant des frais supplémentaires.

Trans Union : http://www.transunion.ca/ca/personal/creditreport/consumerdisclosure_fr.page. Ce site permet également d'obtenir gratuitement votre historique de crédit.

LISTE DES SECTEURS ET SOUS-SECTEURS D'ACTIVITÉ

À la page suivante, vous trouverez un outil de référence qui pourrait vous aider à identifier le ou les secteurs d'activité de l'entreprise que vous voulez acheter. Cette liste a été créée à partir des classifications provenant des sites suivants :

- Ministère des Finances et de l'Économie :
<http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/par-secteur-dactivite/>
- Comités sectoriels de main-d'œuvre :
<http://www.comites-sectoriels.qc.ca/index.php?section=comites>

Vous pouvez également visiter le site d'Industrie Canada : http://www.ic.gc.ca/eic/site/company-entreprises.nsf/fra/h_gu00026.html, qui présente un répertoire des entreprises classées par secteur industriel selon le système « SCIAN », qui signifie Système de classification des industries de l'Amérique du Nord. Il s'agit d'un système conjoint de classification des secteurs industriels partagé par le Canada, les États-Unis et le Mexique.

LISTE DES SECTEURS ET SOUS-SECTEURS D'ACTIVITÉ

Aérospatiale

Aéronefs et Avionique
Communication / Navigation au sol
Équipements de cabine
Équipements d'essai / Mesure/ Simulation
Satellites et composants
Trains d'atterrissage / Flotteurs

Agroalimentaire

Production animale et végétale
Pêche et aquaculture commerciale
Transformation et distribution alimentaire
Restauration et vente au détail

Aménagement forestier

Aménagement et exploitation
Transformation du bois
Récrotourisme et plein air
Conservation et protection

Ameublement

Armoires et comptoirs de cuisine
Meubles de bureau / Meubles

Caoutchouc

Transformation du caoutchouc naturel, synthétique ou recyclé
Mélange de composés de caoutchouc
Fabrication de pneus, de tuyaux souples et de courroies en caoutchouc et en plastique

Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz

Produits du pétrole et du charbon
Produits chimiques de base
Résines et fibre de caoutchouc synthétique
Pesticides et engrais
Peintures, revêtements et adhésifs
Savons, détachants et produits de toilette

Commerce de détail

Commerce de l'alimentation

Commerce de détail et commerce de gros

Communications graphiques

Conception graphique
Impression à feuille, numérique, sérigraphie
Reliure
Édition de journaux, de périodiques et de bases de données
Fabrication de produits en papier transformé

Construction

Résidentiel
Non résidentiel (industriel, commercial et institutionnel)
Travaux de génie civil et de voirie

Culture

Arts visuels
Audiovisuel
Danse, musique, théâtre, cirque et arts interdisciplinaires
Enregistrement sonore
Littérature
Métiers d'art
Muséologie et patrimoine
Spectacles, variété et humour

Design industriel

Design en entreprise, consultation, production

Économie sociale et action communautaire

Énergie

Énergie de la biomasse et géothermique
Énergie hydraulique éolienne et solaire

Environnement

Eau, Air, Sol
Matières résiduelles

Fabrication métallique industrielle

Fabrication de coutellerie et d'outils à main
Fabrication d'articles de quincaillerie
Fabrication de véhicules automobiles

Horticulture ornementale - commercialisation et service

Aménagement et architecture paysagers
Arboriculture / Fleuristerie / Irrigation

LISTE DES SECTEURS ET SOUS-SECTEURS D'ACTIVITÉ

Industrie électrique et électronique

Fabrication de produits informatiques et électroniques

Fabrication de composants électriques

Réparation d'appareils électroménagers

Industrie maritime

Transport maritime

Exploitation de navires et traversiers

Croisières et excursions

Industrie minière

Extraction de minerais, pétrole ou gaz

Exploration, exploitation et aménagement

Industrie textile

Conception / production de composantes textiles

Finition : teinture, impression, apprêt

Métallurgie

Pâtes et papiers

Pêches maritimes

Capture, transformation, commercialisation

Plasturgie

Fabrication de produits en matière plastique et matériaux composites

Portes et fenêtres, meubles et armoires de cuisine

Production agricole

Productions laitière, porcine, avicole et bovine

Production horticole (comestible et ornementale)

Production de céréales

Acériculture

Produits pharmaceutiques et biotechnologiques

Recherche et innovation

Production de médicaments génériques

Santé et biotechnologies

Matériel médical

Produits naturels

Sécurité et défense

Sécurité des lieux et des personnes

Sécurité au travail

Sécurité territoriale

Services automobiles

Carrosserie / Mécanique

Vente et services-conseils

Véhicules récréatifs et de loisirs

Services financiers

Soins personnels

Coiffure

Esthétique

Massothérapie

Soins du corps

Sports et loisirs

Fabrication de biens sportifs et athlétiques

Fabrication de vélos

Fabrication équipement conditionnement physique

Fabrication équipement de hockey

Technologies de l'information et de la communication

Entreprises de distribution de radiodiffusion

Éditeurs de logiciels

Manufacturiers TIC

Fournisseurs services Internet

Multimédia

Télécommunications

Tourisme

Hébergement

Services de voyage

Transformation du bois

Transport ferroviaire

Transport routier

Transport interurbain et rural par autocar

Transport scolaire et services d'autobus nolisés

Transport terrestre de tourisme

Transport de marchandises

Services de messagerie / déménagement

Transport terrestre

Industrie des véhicules récréatifs et motos

Industrie des véhicules hybrides et électriques



INTERNET

www.acquization.biz : certainement le site le plus connu, il permet aux acheteurs et vendeurs d'entrer en communication de façon confidentielle. Ce site met à votre disposition une importante liste de franchises et d'entreprises à vendre à travers le Canada

www.businessesforsale.com et **www.franchisesales.com** : procurent des services aux acheteurs, aux vendeurs à l'échelle internationale (en anglais seulement)

www.canadianbusinessesforsale.com/fr : permet de rechercher des entreprises à vendre à travers le Québec et le Canada

www.carrefour-capital.com : permet d'identifier par région et par ville des occasions d'affaires incluant des entreprises à vendre

www.globalbx.com : permet la recherche d'entreprises à vendre au Canada, aux États-Unis et à l'international (en anglais seulement)

www.icx.ca : permet la recherche d'entreprises à vendre à travers le Canada par le biais de l'Association canadienne de l'immeuble

http://immo.lespac.com/immobilier-achat-vente : les catégories Entreprise et Commercial/industriel

http://montreal.kijiji.ca/f : indiquez entreprises à vendre dans le moteur de recherche

www.occasionsaffaires.com : offre de l'information sur les opportunités d'acquérir une franchise

www.occasionfranchise.ca : site web spécialisé dans la franchise et les opportunités d'affaires au Québec

www.planetefranchise.ca : offre de l'information sur les opportunités d'acquérir une franchise

www.pme-a-vendre.com : site axé sur la vente des PME dont la valeur est comprise entre 1 M\$ et 10 M\$

www.relationcanada.com : offre divers services dont un moteur de recherche en ligne pour des commerces et des entreprises à vendre à travers le Canada

www.quebeccommerce.com : permet de rechercher des entreprises à vendre à travers le Québec

Les sites d'annonces classées en ligne peuvent se révéler des sources d'information surprenantes !



RÉSEAUTAGE

Comme pour le marché de l'emploi, les meilleures offres ne sont pas toujours affichées publiquement, et ces opportunités se trouvent souvent sur des réseaux informels. Il s'agit donc de mettre à profit vos différents réseaux de contacts afin de dénicher ces occasions.

Votre réseau de contacts personnels : indiquez aux membres de votre famille, amis, collègues, connaissances que vous voulez acheter une entreprise et soyez le plus précis possible quant au type d'entreprise qui vous intéresse. Utilisez les médias sociaux tels Facebook et LinkedIn pour diffuser vos intentions.

Votre réseau de contacts d'affaires : participez aux congrès, salons et autres activités des Centres locaux de développement et des chambres de commerce ou autres associations d'affaires liées aux secteurs d'activité de l'entreprise que vous recherchez. Communiquez vos intentions à vos anciens patrons et collègues de travail. Certaines associations ou organismes organisent des activités de jumelage de vendeurs-acheteurs.

Exemple : www.relationcanada.com : organise des journées de « Speed dating d'affaires » pour la vente d'entreprise.



JOURNAUX, REVUES D'AFFAIRES ET AUTRES PUBLICATIONS

Les revues d'affaires liées aux secteurs d'activité ou d'industrie qui vous intéressent peuvent être des sources intéressantes à consulter. Elles comportent souvent une section annonces classées dans laquelle on présente les occasions d'affaires. Les CLD (Centre local de développement) produisent généralement sur leur site un répertoire des entreprises de la région desservie. Vous pouvez également consulter :

- La section des annonces classées des journaux locaux ou régionaux
- Les journaux d'affaires d'intérêt général
- Les publications d'associations professionnelles

www.magazinescanada.ca : le site de Magazines Canada offre une liste intéressante de magazines dans sa section Affaires et finances.



RESSOURCES PROFESSIONNELLES ET AUTRES STRATÉGIES

Différents types de professionnels peuvent aussi se révéler de bonnes sources d'information :

- Les institutions financières
- Les firmes de courtage d'entreprises
- Les bureaux d'avocats, de notaires et de comptables
- Les agents immobiliers spécialisés en immeubles commerciaux et industriels

www.interforcemarketing.com/ressources : ce site propose plusieurs des sources d'information mentionnées sous forme de divers listes et répertoires :

- magazines spécialisés en affaires
- sites web et portails consacrés aux affaires
- répertoire d'activités de réseautage
- salons et foires commerciales
- financement et subventions

Vous pouvez également aller cogner directement à la porte d'une entreprise convoitée pour y rencontrer le propriétaire et lui signifier votre intérêt. Il ne faut pas sous-estimer les opportunités qui pourraient en découler ! **Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas d'enseigne « à vendre » qu'elle ne l'est pas !**

Le jargon employé par les différents experts à qui vous aurez affaire dans le cadre de votre démarche d'achat d'une entreprise pourrait par moment vous paraître plutôt hermétique. C'est pourquoi nous mettons à votre disposition un outil pratique que nous vous invitons à garder à portée de main afin de vous y référer au besoin. Le lexique comprend donc plusieurs mots qui n'ont pas nécessairement été utilisés dans la trousse d'accompagnement, mais dont la définition vous sera certainement utile prochainement.

Actif : Avoirs tels qu'espèces, avoirs bancaires et placements.

Action : Part de participation au capital d'une société.

Action ordinaire : Titre de capitaux propres non garanti par des éléments d'actif, sans modalité de remboursement fixe et sans versement fixe de dividendes.

Action privilégiée : Instrument de capitaux propres non garanti par des éléments d'actif, prévoyant des modalités de remboursement souples et le versement fixe ou variable de dividendes.

Amortissement : Perte de valeur sur les actifs et en particulier sur les biens immobilisés (machines, véhicules, etc.). On différencie l'amortissement dégressif (élevé au début et puis toujours plus petit) et l'amortissement linéaire (reste toujours au même niveau).

Analyse SWOT : Matrice d'analyse stratégique récapitulant de façon synthétique les forces (Strengths), faiblesses (Weaknesses), menaces (Threats) et opportunités (Opportunities) d'un projet d'acquisition.

Ange financier : Entrepreneur ou ex-entrepreneur qui investit à titre personnel dans le capital d'un projet ou d'une entreprise tout en faisant bénéficier le propriétaire de son expérience et de ses relations.

Autofinancement : Financement grâce aux moyens propres de l'entreprise.

Bénéfice : Excédent des produits (ventes moins dépenses).

Capital : Argent ou biens à valeur pécuniaire.

Capitaux propres : Capitaux accumulés par l'entreprise et restant à sa disposition à moyen et à long terme.

Chiffre d'affaires (CA) : Bénéfice brut provenant d'une exploitation; en langage courant, les revenus.

⁶ - Ce lexique a été développé par SAJE Accompagnateur d'entrepreneurs dans le cadre de la formation Succès-Relève : <http://www.sajeaffaires.org>

Clause de non-concurrence : Désigne une clause du protocole d'accord, parfois intégrée dans la lettre d'intention, destinée à empêcher le cédant de relancer une activité concurrente à celle du repreneur après cession de l'entreprise.

Conditions suspensives et résolutoires : Conditions indiquées dans le protocole d'accord, susceptibles de remettre en cause l'acquisition. Les plus courantes concernent l'obtention de l'emprunt par le repreneur, la signature de la clause de non-concurrence par le cédant ou des conclusions d'audit d'acquisition favorables à la transaction.

Coopérative de travailleurs actionnaires (CTA) : La coopérative de travailleurs actionnaires regroupe les employés d'une société par actions dans le but d'acquérir et de détenir collectivement des actions de cette société pourvu que celle-ci fournisse du travail aux membres de la coopérative. L'objectif de ce type de coopérative est de créer ou de maintenir des emplois et de représenter l'intérêt de ses membres dans la société.

Crédit-vendeur : Prêt consenti par le cédant au repreneur lors d'une opération de transmission d'entreprise.

Débiteurs (comptes clients) : Poste du bilan qui regroupe les sommes à recouvrer des clients pour des marchandises ou des produits vendus ou des services fournis à crédit au cours du cycle d'exploitation.

Dette subordonnée : Une dette est dite subordonnée lorsque son remboursement dépend du remboursement initial des autres créanciers (créanciers privilégiés). Bien sûr, en contrepartie du risque supplémentaire accepté, les créanciers subordonnés exigent un taux d'intérêt plus élevé que les autres créanciers.

Dividendes : Répartition de bénéfices d'une société.

Dilution : Un actionnaire est « dilué » quand sa part relative du capital d'une entreprise est réduite à la suite d'une augmentation de capital.

Droit de préemption : Droit conféré à certains actionnaires par les statuts ou un pacte d'actionnaires, pour se prémunir contre l'arrivée d'actionnaires indésirables, en acquérant à leur place les titres du cédant.

Effet de levier : Voir LBO.

Entente de confidentialité (NDA : Non-Disclosure Agreement) : Document destiné à protéger le cédant contre le risque de divulgation d'informations confidentielles concernant l'entreprise. La signature de ce texte par le repreneur constitue souvent un préalable à toute communication sur le dossier de reprise.

État des résultats : État financier où figure la répartition du total des ventes et des dépenses.

Exclusivité de négociation (clause de "lock out") : Clause de la lettre d'intention destinée à obtenir de la part du cédant un engagement à ne pas mener de négociations parallèles avec d'autres repreneurs potentiels.

Fonds de roulement : Excédent de l'actif à court terme sur le passif à court terme.

Garantie d'Actif-Passif (GAP) : Ensemble des garanties données par le cédant au repreneur sur les montants figurant au bilan de l'entreprise. En cas d'augmentation du passif ou de diminution de l'actif, le cédant s'engage à combler le différentiel pendant une période donnée.

Goodwill (achalandage) : « Survaleur » de l'entreprise correspondant à sa notoriété, sa clientèle, son image de marque, ses atouts stratégiques, etc.

Immobilisation : Bien que l'entité a l'intention de conserver et d'utiliser pendant un temps relativement long plutôt que de le vendre dans le cours normal des affaires (ex. : véhicule, bâtiment).

Juste valeur marchande : Prix le plus élevé disponible, exprimé en argent, dans un marché libre et sans restrictions entre des parties compétentes.

LBO (Leverage Buy Out) : Appellation générique regroupant les différents montages à effet de levier.

Lettre d'intention : Lettre signée par les parties intéressées confirmant leur intention de conclure un contrat à une date ultérieure. Ce document consiste à formaliser les points d'accord repreneur/cédant avant de s'engager sur un protocole d'accord.

Liquidités : Argent liquide ou argent que l'on peut retirer rapidement.

Love money : Désigne les fonds apportés par les proches du repreneur dans le cadre d'une opération de reprise d'entreprise.

Marge : Différence entre le prix de revient (ce que ça nous coûte pour produire le service ou le bien) et le prix de vente.

Matrice BCG : Grille d'analyse stratégique qui permet d'étudier l'équilibre du portefeuille produits/services de l'entreprise.

MBO (Management Buy Out) : Acquisition d'une entreprise par un ou plusieurs de ses dirigeants dans le cadre d'un montage à effet de levier.

Passifs : Les dettes envers les tiers d'une entreprise.

Période d'accompagnement : Il s'agit d'une période de « règne conjoint » pendant laquelle le cédant transmet au repreneur le savoir et le pouvoir relatifs à l'entreprise.

Plan d'affaires : Plan de développement élaboré par le repreneur et destiné à convaincre les intervenants financiers susceptibles de participer au montage financier de l'opération envisagée.

Ratio d'endettement : Mesure le degré d'autonomie financière d'une entreprise. Le montant des dettes est rapporté à celui des fonds propres qui définit le ratio d'endettement.

Ratios financiers : Ratios indicateurs du degré d'efficience de l'entreprise en matière de gestion des actifs, qui permettent notamment d'estimer le temps nécessaire pour transformer en espèces certains actifs (comptes clients, stocks).

Rendement : Dividende versé par l'entreprise. Il est exprimé en pourcentage du prix unitaire de l'action.

TRI : Taux de Rendement Interne. Mesure la rentabilité d'un investissement une fois la participation cédée.

Vérification diligente (Due diligences) : Audits d'acquisition préalables à la reprise d'entreprise qui permettent en particulier d'analyser les éléments comptables, financiers, juridiques, fiscaux et sociaux, techniques de l'entreprise-cible et qui constituent la base de la décision d'achat.

3.2. Des ressources spécialisées en relève entrepreneuriale

La section suivante a pour objectif de vous fournir une série de références en lien avec la relève en général et en fonction des différentes étapes du processus d'acquisition d'une entreprise. Ne perdez pas de vue qu'une des clés du succès de tout projet d'achat d'une entreprise réside dans la capacité de s'entourer des bonnes personnes qui sauront vous conseiller en ce qui a trait à des aspects plus techniques du transfert et contribuer à un accompagnement de qualité.

LES CENTRES DE TRANSFERT D'ENTREPRISES DU QUÉBEC (CTE)

CTE Capitale Nationale	http://ctecn.qc.ca/
CTE Chaudière-Appalaches	http://www.ctechaudiereappalaches.ca/centre-de-transfert-d-entreprise-cte/
CTE Estrie	http://cteestrie.ca/
CTE Lanaudière	http://ctelanaudiere.org/
CTE Laurentides	http://www.laurentidesreleve.ca/
CTE Mauricie	http://www.ctemauricie.com/?s=accueil
CTE Montérégie	http://www.ctemonteregie.ca/
CTE Montréal	http://www.ctemontreal.com/
CTE Saguenay-Lac-Saint-Jean	http://www.transfertdentreprises.com/index

3.3. Du soutien professionnel et institutionnel

LES MINISTÈRES

Agriculture et Agroalimentaire Canada	http://www.agr.gc.ca/fra/accueil/?id=1395690825741
Développement économique Canada	http://www.dec-ced.gc.ca/fra/index.html
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Pages/Accueil.aspx
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations	http://www.economie.gouv.qc.ca/accueil/
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	http://www.mess.gouv.qc.ca/

LES CENTRES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT DE LA MONTÉRÉGIE (CLD)

CLD au Cœur de la Montérégie	http://cld-coeurmonteregie.qc.ca/
CLD Beauharnois-Salaberry	http://www.cld-beauharnois-salaberry.org/
CLD de Brome-Missisquoi	http://www.cldbmqc.ca/fr/
CLD de l'agglomération de Longueuil	http://cld-longueuil.ca/
CLD Les Maskoutains	http://www.cld-lesmaskoutains.qc.ca/
CLD de la région d'Acton	http://cldacton.qc.ca/site.asp
CLD de La Vallée-du-Richelieu	http://cldvr.qc.ca/
CLD de Roussillon	http://www.cldroussillon.qc.ca/accueil.html
CLD des Jardins-de-Napierville	http://cld-jardinsdenapierville.com/
CLD du Haut-Saint-Laurent	http://www.cldhsl.ca/
CLD Haute-Yamaska	http://www.haute-yamaska.com/
CLD de Marguerite-D'Youville	http://www.margueritedyouville.ca/cgi-bin/index.cgi?page=cld0&langue=fra
CLD Pierre-De Saurel	http://www.cld-pierredesaurel.com/
CLD Vaudreuil-Soulanges	http://www.cldvs.com/
Conseil Économique du Haut-Richelieu (CLD)	http://www.haut-richelieu.qc.ca/

AUTRES ORGANISMES CONSEILS ET DÉVELOPPEMENT

Association des centres locaux de développement du Québec	http://www.acldq.qc.ca/fr/index.php
Centre international des familles en affaires	http://expertise.hec.ca/famillesenaffaires/apropos/
Coopérative de développement régional de la Montérégie	http://cdrm.fcdrq.coop/
Développement économique Longueuil	http://www.delagglo.ca/fr/
Développement industriel Granby et région	http://granby-industriel.com/
Du rêve à la relève	http://www.durevealareleve.com/
École d'Entrepreneurship de Beauce	http://www.eebeauce.com/
Emploi-Québec	http://emploi Quebec.gouv.qc.ca/
Es-tu agro?	http://www.estuagro.ca/
Fédération canadienne de l'entreprise indépendante	http://www.cfib-fcei.ca/francais/index.html
Fondation de l'entrepreneurship	http://www.entrepreneurship.qc.ca/
Groupe Coop Relève	http://www.groupecoopreleve.com/accueil/
Groupe Relève Québec	http://grouperelèvequebec.com/
Groupement des chefs d'entreprise du Québec	http://www.groupement.ca/
ImmigrAffaires	http://sajeenaffaires.org/fr/immigraffaires.php
Info entrepreneurs	http://www.infoentrepreneurs.org/
Institut d'entrepreneuriat de HEC Montréal	http://iebn.hec.ca/

Les meilleurs pratiques d'affaires – Formations sur mesure	http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/formation-et-perfectionnement/page/formations-9967/?tx_igaffichagepages_pi1[mode]=single&tx_igaffichagepages_pi1[backPid]=31&tx_igaffichagepages_pi1[currentCat]=&cHash=9d8450aee45b64abbc55d0a720e80fc0
Programme exécutif en résidence CIREM-HEC Montréal	http://www.hec.ca/programmes_ formations/ cadresetdirigeants/cirem/cirem.html
Releve.ca	http://www.releve.ca/
Répertoire pour la relève agricole	http://www.repertoiresducraaq.ca/releve-agricole/fr/
Réseau Agriconseils	http://www.agriconseils.qc.ca/
Réseau M (mentorat d'affaires)	http://www.entrepreneurship.qc.ca/mentorat-pour-entrepreneurs
Réseau des SADC et CAE	http://www.sadc-cae.ca/
Services Canada	http://www.servicecanada.gc.ca/fra/accueil.shtml
Services Québec – Entreprises	http://www.entreprises.gouv.qc.ca/portail/quebec/

FINANCEMENT – LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Anges Québec	http://angesquebec.com/
Banque de développement du Canada	http://www.bdc.ca/fr/Pages/accueil.aspx
Banque Nationale du Canada	https://www.bnc.ca/fr/entreprises/programmes/demarrage-dentreprises/transfert-dentreprise.html
Caisse de dépôt et placement du Québec	http://www.lacaisse.com/fr/
Desjardins Entreprises	http://www.desjardins.com/entreprises/projets-entreprise/transferer-acquerir-vendre-entreprise/

Filaction	http://filaction.qc.ca/
Financement agricole Canada	https://www.fcc-fac.ca/fr.html
Fondaction	http://www.fondaction.com/index.php
Fonds d'investissement pour la relève agricole	http://www.lefira.ca/
Fonds de solidarité FTQ	http://www.fondsftq.com/
Futurpreneur Canada	http://www.futurpreneur.ca/fr/
Investissement Québec	http://www.investquebec.com/quebec/fr
La Financière agricole	http://www.fadq.qc.ca/accueil/accueil.html
Les Centurions	http://www.lescenturions.ca/
Société d'Investissement Jeunesse	http://www.sij.qc.ca/

**Pour plus d'information, cliquez sur les onglets « Boîte à outils »
et « Blogues et liens utiles »
du site Internet du CTE Montérégie (www.ctemonteregie.ca).**



Centre de transfert d'entreprises Montérégie

Siège social :

Conseil Économique du Haut-Richelieu (CLD)
315, rue MacDonald, bureau 301
Saint-Jean-sur-Richelieu (Québec) J3B 8J3

Points de service :

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations
Direction régionale de la Montérégie
201, place Charles-Le Moyne, bureau 101
Longueuil (Québec) J4K 2T5

CLD de l'agglomération de Longueuil
370, chemin de Chambly, bureau 100
Longueuil (Québec) J4H 3Z6

CLD Beauharnois-Salaberry
100, rue Sainte-Cécile, bureau 100
Salaberry-de-Valleyfield (Québec) J6T 1M1

Partenaire financier



Organisme porteur



978-2-9814885-0-3 (version imprimée)

978-2-9814885-1-0 (PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2014

