

# Relève des entreprises au Canada

Se préparer au tsunami de  
successions prévues les dix  
prochaines années



SUCCESSION  
MATCHING

**FCEI**

**FÉDÉRATION CANADIENNE  
DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE.**

## Table des matières

Faits saillants	2
Introduction	3
Date de départ	3
Raisons du départ	6
Préparation du départ	7
Planification de la relève	9
Obstacles à la planification de la relève	13
Conclusions et recommandations	15

---

La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) remercie SuccessionMatching d'avoir commandité le présent rapport. SuccessionMatching est une plateforme qui utilise un algorithme unique pour mettre en contact des propriétaires d'entreprise avec des acheteurs potentiels.

## À propos des auteurs



**Laure-Anna Bomal**  
Analyste de la recherche



**Marvin Cruz**  
Directeur de la recherche



**Corinne Pohlmann**  
Vice-présidente principale, Affaires nationales

## Faits saillants



On estime que 76 % des propriétaires d'entreprise comptent passer le flambeau dans les 10 prochaines années. C'est plus de 2 T\$ en actifs commerciaux qui changeront de main.



Pourtant, seul 1 propriétaire sur 10 (9 %) s'est doté d'un plan de relève formel pour assurer cette transition.



De plus, 39 % ont changé la date de leur départ à cause de la pandémie : 17 % l'ont devancée et 22 % l'ont reportée.



La plupart des propriétaires quitteront leur entreprise pour prendre leur retraite (75 %), mais certains d'entre eux souhaitent échapper au stress (22 %) ou se décharger de leurs responsabilités (21 %).



Le facteur le plus souvent cité comme un obstacle à la planification de la relève est la recherche d'un acheteur adéquat (54 %), suivi de l'évaluation financière de l'entreprise (43 %) et de la dépendance à l'égard du propriétaire pour les activités quotidiennes (39 %).



Un peu moins de la moitié (49 %) des propriétaires vendront leur entreprise à un acheteur sans lien de parenté, 24 % à un proche parent et 23 %, à leurs employés.

## Introduction

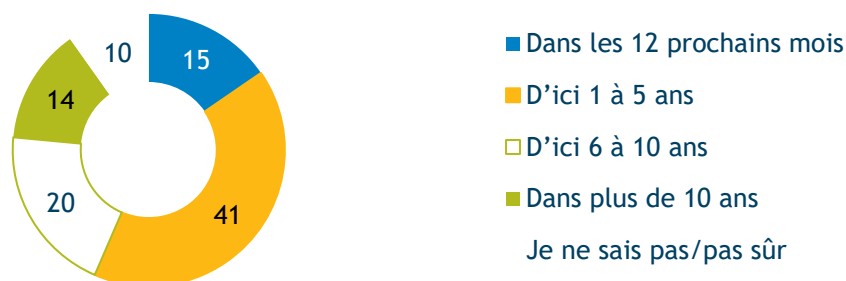
La planification optimale de la relève passe par un transfert sécuritaire et ordonné des actifs. C'est essentiel pour le bien du propriétaire, de l'entreprise et de l'économie canadienne, surtout si l'on tient compte du vieillissement de la population et du départ à la retraite des *baby-boomers*. Une mauvaise gestion du transfert peut au contraire pousser le propriétaire à vendre prématurément son entreprise (et donc à renoncer à sa pleine valeur) ou entraîner des faillites, fermetures ou interruptions de service dans les secteurs touchés, des pertes d'emplois, une réduction de la productivité et un déséquilibre économique. Le présent fait partie des ressources élaborées par la FCEI pour informer les propriétaires de petites et moyennes entreprises (PME) et les aider à mieux préparer leur départ. Pour connaître leurs perspectives à ce sujet, la FCEI a mené un sondage national auprès des propriétaires de PME entre juin et août 2022 (voir Annexe)<sup>1</sup>.

## Date de départ

Les dernières recherches de la FCEI montrent que 76 % des propriétaires d'entreprise prévoient quitter leur entreprise dans les 10 prochaines années (15 % d'ici 12 mois, 41 % d'ici un à cinq ans, et 20 % d'ici six à dix ans) (voir Figure 1). Ces données laissent entrevoir un virage abrupt dans le milieu des affaires quand toutes ces entreprises seront reprises par la prochaine génération de propriétaires (potentiellement 2 T\$ en actifs sur 10 ans)<sup>2,3</sup>.

Figure 1

### Date de départ prévue (% de réponses)



Comparativement au dernier rapport de la FCEI sur la relève, la part de propriétaires qui entendent quitter leur entreprise dans les 10 prochaines années est passée de 72 % à 76 % (Figure 2)<sup>4</sup>. La somme d'actifs commerciaux en jeu a également augmenté de 33 %, depuis les 1,5 T\$ en 2018.

<sup>1</sup> Ce sondage sur la planification de la relève a été mené en ligne du 27 juin au 17 août 2022 auprès de 2 479 propriétaires d'entreprise canadiens. À titre comparatif, un échantillon probabiliste de cette taille aurait une marge d'erreur de plus ou moins 2 %, 19 fois sur 20.

<sup>2</sup> Calcul de la FCEI basé sur des données de Statistique Canada : la proportion de propriétaires qui envisagent de tirer leur révérence au cours des 10 prochaines années (76 %) est multipliée par le total des actifs des PME constituées en société (2,8 T\$), pour un total de 2,1 T\$. Pour simplifier, la somme de « plus de 2 T\$ » est une estimation approximative.

Source : Statistique Canada, Division de l'organisation et des finances de l'industrie, 2020. Un tableau spécial présente les actifs des PME constituées en société dont les actifs ne dépassent pas 25 M\$.

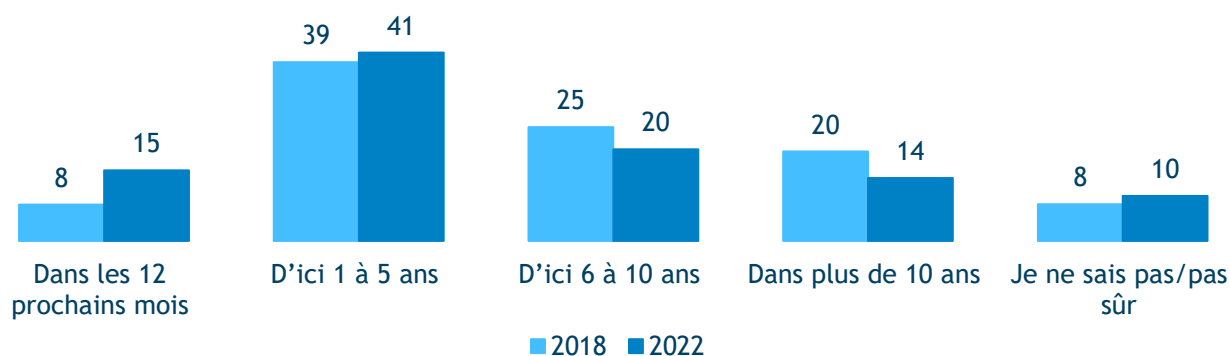
<sup>3</sup> Ce changement s'explique notamment par la hausse du nombre de propriétaires comptant se départir de leur entreprise d'ici 10 ans en 2022, par rapport à 2018. La variation de l'estimation des actifs entre 2018 et 2022 peut être attribuable à différents facteurs, comme la croissance ou le repli de l'économie, l'inflation, les fusions et les acquisitions, les reclassifications d'industries et la rectification de données.

<sup>4</sup> Cruz, Marvin, *Réussir la relève*. FCEI, 2018.

Bien que cette succession pourrait s'accompagner de nouvelles occasions d'affaires, elle peut aussi amener son lot de difficultés pour les propriétaires. Ceux-ci doivent bien préparer leur départ pour éviter d'entraîner d'énormes conséquences sur l'emploi et l'économie du pays. Les PME sont le moteur de l'économie et maintenant que la pandémie tire à sa fin, le gouvernement doit continuer de favoriser leur rétablissement en offrant son soutien aux entrepreneurs en fin de carrière ainsi qu'à la relève.

Figure 2

### Date de départ prévue, selon l'année, 2018 et 2022 (% des réponses)

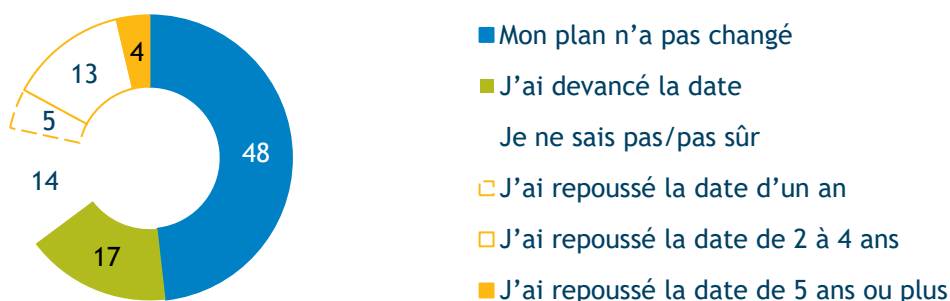


### Date de départ - Incidence de la pandémie

La pandémie a eu de lourdes conséquences sur l'économie mondiale et plombé les PME canadiennes. Certaines entreprises ont peut-être souffert plus que d'autres, mais au moment de rédiger ce rapport, 56 % des entreprises n'ont pas retrouvé leurs revenus normaux, 64 % ont encore des dettes pandémiques et 77 % subissent encore un stress pandémique<sup>5</sup>. Il n'est donc pas surprenant que la pandémie ait aussi laissé sa marque sur le plan de départ des entrepreneurs. Selon les données les plus récentes, 4 propriétaires sur 10 ont changé leur date de départ : 17 % l'ont devancée, tandis que 22 % l'ont repoussée d'au moins un an (Figure 3).

Figure 3

### Effets de la pandémie sur la date de départ (% des réponses)



Une analyse des commentaires des propriétaires de PME montre que ceux qui ont devancé leur départ l'ont fait pour échapper à un stress accablant, à l'évolution des attentes et des besoins des clients, aux

<sup>5</sup> Tableau de suivi de la santé des PME de la FCEI au 26 septembre 2022. <https://initiative.cfib-fcei.ca/sante/>

perturbations de la chaîne d’approvisionnement et aux problèmes de personnel. En revanche, ceux qui l’ont repoussée étaient motivés par une accumulation de dettes pandémiques, des ventes sous la normale ou par la croissance de leur entreprise (hausse des ventes, expansion éventuelle, etc.) et le désir de continuer de profiter de ses revenus (Tableau 1).

Tableau 1

**Rétroaction : principales répercussions de la pandémie motivant le changement de la date de départ**

Report	Devancement
<p align="center"><b>Dettes commerciales</b></p> <p><i>« J’ai fait beaucoup moins d’argent à cause des fermetures, j’ai dû emprunter au lieu de réduire ma dette, et la baisse des profits a diminué la valeur de mon entreprise à court terme. Je dois attendre que les ventes reviennent à la normale pour avoir le prix que j’aurais eu avant la pandémie. »</i></p> <p align="right">- Propriétaire d’une PME - Hébergement/restauration Manitoba</p>	<p align="center"><b>Stress accablant</b></p> <p><i>« La pression de rester à flot pendant la pandémie et le stress d’affronter une très grande charge de travail avec moins de personnel parce que la COVID a “brûlé” ceux qui jouaient un rôle important me font penser que c’est le temps de partir. »</i></p> <p align="right">- Propriétaire d’une PME - Hébergement/restauration Ontario</p>
<p align="center"><b>Ventes médiocres ou revenus inférieurs à la normale</b></p> <p><i>« Pendant la pandémie, nos ventes ont chuté en moyenne de 35 % par rapport à nos revenus normaux. Nous aimerions les ramener à des chiffres pré-pandémiques avant de vendre, mais cela pourrait prendre du temps puisque l’économie a aussi subi les effets de la COVID. »</i></p> <p align="right">- Propriétaire d’une PME - Services personnels Alberta</p>	<p align="center"><b>Perturbations de la chaîne d’approvisionnement et hausse des coûts</b></p> <p><i>« Avec la hausse du coût des produits et les pénuries, c’est de plus en plus difficile de faire des profits sans exiger des prix exorbitants, ce que je refuse de faire. Le stress et l’épuisement me pèsent à la fin de ma journée et j’aimerais passer plus de temps avec ma famille. »</i></p> <p align="right">- Propriétaire d’une PME - Services personnels Nouvelle-Écosse</p>
<p align="center"><b>Croissance de l’entreprise</b></p> <p><i>« Nous faisons plus de profits que jamais. J’essaie d’accroître ainsi les capitaux propres de l’entreprise. »</i></p> <p align="right">- Propriétaire d’une PME - Commerce de détail Ontario</p>	<p align="center"><b>Attentes des clients</b></p> <p><i>« Les clients sont de plus en plus déraisonnables. Avec la pression des deux dernières années causée par les perturbations de la chaîne d’approvisionnement, les clients et les problèmes de main-d’œuvre, je suis complètement épuisé. »</i></p> <p align="right">- Propriétaire d’une PME - Commerce de détail Ontario</p>

### Incertitude

« L'entreprise vaut beaucoup moins, et la personne qui pensait l'acheter veut attendre à cause des incertitudes entourant le marché, la chaîne d'approvisionnement et l'environnement politique du Canada. »

- Propriétaire d'une PME - Services personnels  
Alberta

### Problèmes de personnel

« Les incidences de la pandémie ont eu un impact direct sur la pénurie de main-d'œuvre et demandent beaucoup plus de gestion et engendrent plus de stress pendant une période d'expansion/croissance. Le plan de vente/retraite est inévitablement devancé si la tendance se maintient à long terme. »

- Propriétaire d'une PME - Services professionnels  
Québec

## Raisons du départ

La principale raison invoquée par les propriétaires pour tourner la page est de loin la retraite (75 %). Les propriétaires de moins de 50 ans sont moins susceptibles de tomber dans cette catégorie (55 %), puisqu'ils ont plus d'années de vie active devant eux. Par ailleurs, 21 % des propriétaires de PME souhaitent se décharger de leurs responsabilités et 22 % quitter leur entreprise pour des raisons d'épuisement professionnel ou de stress, amplifiés par les complications de la pandémie (Figure 4). Enfin, seulement 7 % des propriétaires comptent lancer une autre entreprise, une raison invoquée principalement par les moins de 50 ans (18 %).

Comme les propriétaires ont tendance à dépendre des revenus issus de la vente de leur entreprise pour assurer leur retraite, les difficultés qu'ils éprouvent à la vendre sont non seulement problématiques pour l'entreprise elle-même, mais aussi pour leur bien-être et celui de leur famille<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup>Cruz, Marvin, *Réussir la relève*. FCEI, 2018.

Figure 4

### Raisons du départ (% des réponses)



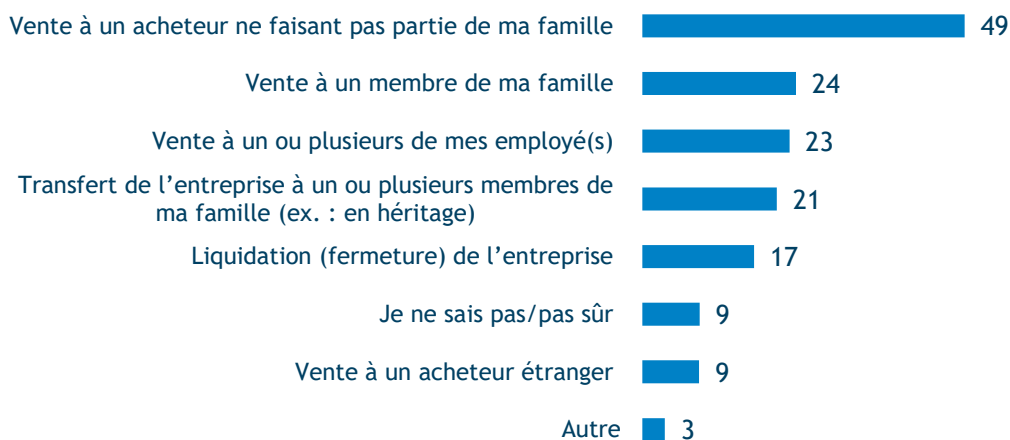
## Préparation du départ

### Méthode de départ

Le plus souvent (49 %), les propriétaires vendent leur entreprise à des acheteurs qui ne font pas partie de leur famille (Figure 5). Environ un quart d'entre eux (24 %) prévoient vendre leur entreprise à un membre de leur famille, contre 23 % et 21 %, qui comptent la vendre à des employés ou la transférer à un proche parent, respectivement.

Figure 5

### Méthode de départ (% des réponses)





Pour que la transition se fasse bien, les chefs de PME doivent impérativement disposer des bons outils et ressources. Par exemple, ceux qui veulent vendre leur entreprise à un tiers auront besoin d'aide pour trouver des acheteurs potentiels. Quant au transfert intergénérationnel, il est plus crucial que jamais que les politiques publiques favorisent et facilitent ce transfert et la vente des PME en général. Avant, la loi fiscale décourageait les propriétaires de vendre leur entreprise à un membre de leur famille; c'était plus rentable, sur le plan fiscal, de vendre à un tiers indépendant. Depuis juin 2021, une modification a été apportée à la *Loi de l'impôt sur le revenu* (projet de loi C-208), par laquelle le traitement fiscal de la vente d'une PME sera rendu identique, que l'entreprise reste dans la famille ou non. Le gouvernement a indiqué son intention de modifier ce projet de loi. Il devrait respecter l'esprit du projet de loi C-208 dans ses modifications et continuer à travailler pour faciliter les transferts intergénérationnels.

« Je vends ma PME à mon fils et je peine à croire qu'on va me pénaliser (taxer) plus que si je l'avais vendue à un inconnu. En plus, je l'aurais vendue plus cher. Au final, je la vends à mon fils à un prix inférieur, je paie des taxes et je finis avec moins d'argent pour ma retraite. »

- Propriétaire d'une PME - Commerce de gros  
Québec

Quant à la vente d'une entreprise à des employés, la création d'une fiducie collective est un outil stratégique qui a bien servi aux États-Unis et au Royaume-Uni. Habituellement, ces fiducies sont conçues pour éviter aux employés de devoir fournir les fonds en amont et leur permettre d'obtenir un prêt pour l'achat des parts de la société. Grâce à cette structure, le propriétaire peut vendre son entreprise à sa pleine valeur marchande et se faire payer à même les profits au fil du temps. Aux États-Unis, ces fiducies existent depuis 45 ans. Résultat : 1,6 T\$ US en actifs commerciaux dans les poches de 14 millions de travailleurs<sup>7</sup>. Au Royaume-Uni, le nombre de fiducies collectives d'employés a monté en flèche depuis la création de cette option en 2014<sup>8</sup>. On y compte maintenant plus de 700 entreprises détenues en fiducie, dont plus de 200 propriétaires vendeurs en 2021 seulement.

Dans son budget de 2022, le gouvernement fédéral du Canada a proposé de créer une fiducie collective des employés<sup>9</sup>. Bien que les règles de cette fiducie soient encore en cours d'élaboration, la FCEI voit d'un bon œil cette initiative visant à faciliter le rachat d'une entreprise par ses employés. D'ailleurs, 53 % des propriétaires disent qu'ils seraient plus disposés à vendre leur PME à leurs employés si c'était possible<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> National Centre for Employee Ownership. *Employee Ownership by the Numbers*. Décembre 2021. Consulté le : 9 septembre 2022. <https://www.nceo.org/articles/employee-ownership-by-the-numbers#2>

<sup>8</sup> Employee Ownership Association. *EOT Survey, 2021 Results*. Consulté le : 9 septembre 2022. <https://secure.toolkitfiles.co.uk/clients/32555/sitedata/files/EOT-Survey-2021-Flash-results.pdf>

<sup>9</sup> Gouvernement du Canada. *Budget de 2022 : Un plan pour faire croître notre économie et rendre la vie plus abordable*. Consulté le : 9 septembre 2022. <https://budget.gc.ca/2022/home-accueil-fr.html>

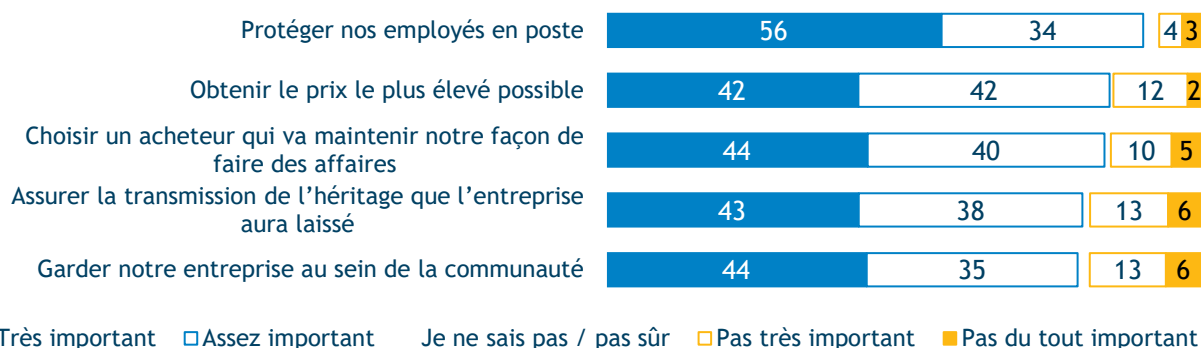
<sup>10</sup> Sondage *Votre voix* de la FCEI (mars 2021)

## Facteurs en jeu dans la vente d'une entreprise

Les propriétaires à la recherche d'acheteurs doivent tenir compte de plusieurs facteurs, des répercussions sur le personnel aux aspects financiers. Le premier, par ordre de priorité, est la protection de leurs employés (90 % d'entre eux qualifient ce facteur de très ou assez important), suivi de près (84 %) par l'obtention du meilleur prix possible (Figure 6). En troisième position (84 %), on trouve la recherche du bon acheteur pour préserver la façon de faire de l'entreprise et en assurer la continuation.

Figure 6

### Facteurs essentiels pour les propriétaires dans la vente de leur entreprise (% des réponses)



Remarque : La somme des pourcentages ne correspond pas nécessairement à 100, car les chiffres ont été arrondis.

## Planification de la relève

La planification est essentielle au bon déroulement du départ du propriétaire et de la transition vers le prochain chapitre de sa vie. Le plan de relève peut être formel ou informel. Dans le premier cas, il détaille le processus et l'échéancier de départ, et s'accompagne des documents juridiques et des justificatifs nécessaires à sa réalisation. Un plan informel sera davantage improvisé.

### Avantages d'un plan de relève formel

Le plan formel a de nombreux avantages par rapport au plan informel. Par exemple, il est normalement préparé avec l'aide de divers conseillers, comme des comptables et des avocats, qui connaissent les aspects techniques du transfert d'une entreprise sur le plan financier, fiscal et juridique, notamment les mécanismes de transfert, les principes de règlement des différends et les délais.

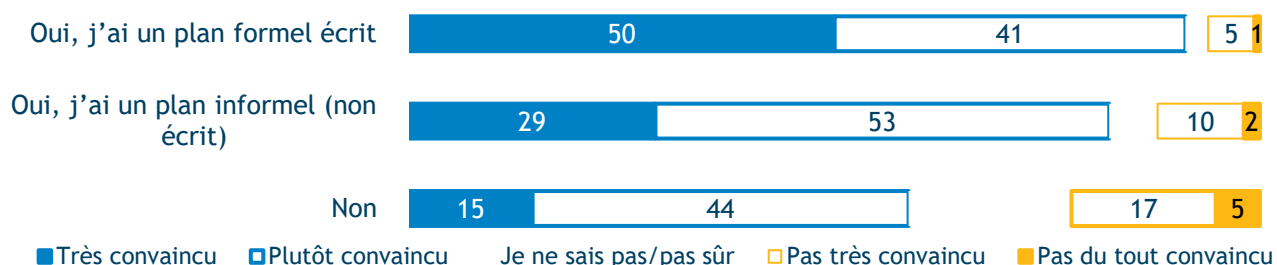
Pour ces raisons, on peut dire que ceux qui ont un tel plan pourraient entamer leur départ avec plus d'assurance. Selon les calculs, 91 % des propriétaires se sentent plus en confiance quand ils ont un plan écrit formel, contre 82 % qui ont un plan informel non écrit (Figure 7). Seulement 59 % sont convaincus de bien réussir leur départ sans plan du tout.

« La relève, c'est un peu comme le lancement d'une entreprise; il vaut mieux avoir un plan pour que tout se passe bien pour la famille, l'entreprise, les employés et les clients. »

- Propriétaire d'une PME - Commerce de gros  
Ontario

Figure 7

Mesure dans laquelle le propriétaire est convaincu de réussir son départ selon le type de plan de relève (% des réponses)



Seulement 17 % des propriétaires ont déjà participé à un plan de relève formel écrit pour leur entreprise actuelle (12 %) ou une ancienne entreprise (5 %). Quand on leur a demandé quels sont les avantages du plan de relève formel écrit, les propriétaires ont évoqué la clarté pour chacune des parties, ce qui facilite aussi la gestion des attentes. Certains ont aussi mentionné que le plan leur servait de guide et de marche à suivre. Quelques-uns ont toutefois ajouté que le plan doit rester assez flexible, puisque les choses peuvent changer rapidement et qu'ils devront s'adapter. C'est particulièrement vrai dans le contexte de la pandémie et des incertitudes qui en découlent. Il est donc important de passer régulièrement le plan de relève en revue pour s'assurer qu'il reste adéquat et l'adapter aux changements de personnel et à la situation de l'entreprise.

« L'avantage de la planification de la relève, c'est que les objectifs sont clairs, et l'échéancier est là pour me guider à chaque étape concrète. Le désavantage, c'est que les choses se passent rarement comme on le prévoit, il y a des surprises, et je dois être capable de m'adapter à la situation. »

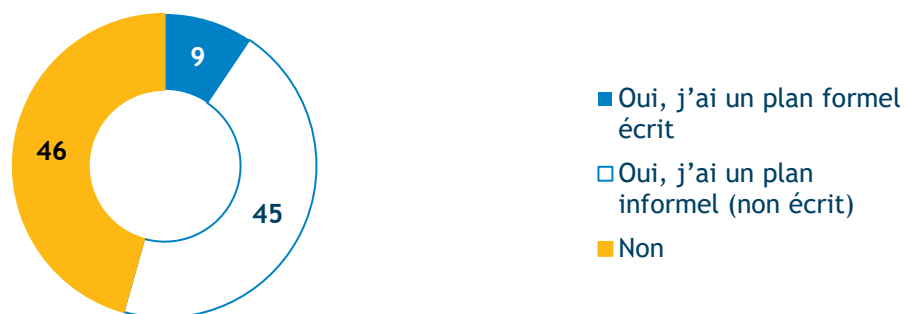
- Propriétaire d'une PME - Arts, loisirs et information  
Colombie-Britannique

## Existence d'un plan de relève

Malgré les avantages et l'assurance que procure un plan de relève, seulement 9 % des propriétaires d'entreprise en ont préparé un formellement par écrit, contre 45 % qui ont préparé un plan informel non écrit (Figure 8). Environ 46 % n'ont toujours pas de plan, écrit ou non. Le manque de planification formelle est inquiétant, car il pourrait compromettre sérieusement la compétitivité et la prospérité du Canada. Et comme des actifs de 2 T\$ pourraient changer de main dans les 10 prochaines années, l'économie canadienne ne peut pas se permettre d'avoir autant de propriétaires de PME mal préparés pour la transition.

Figure 8

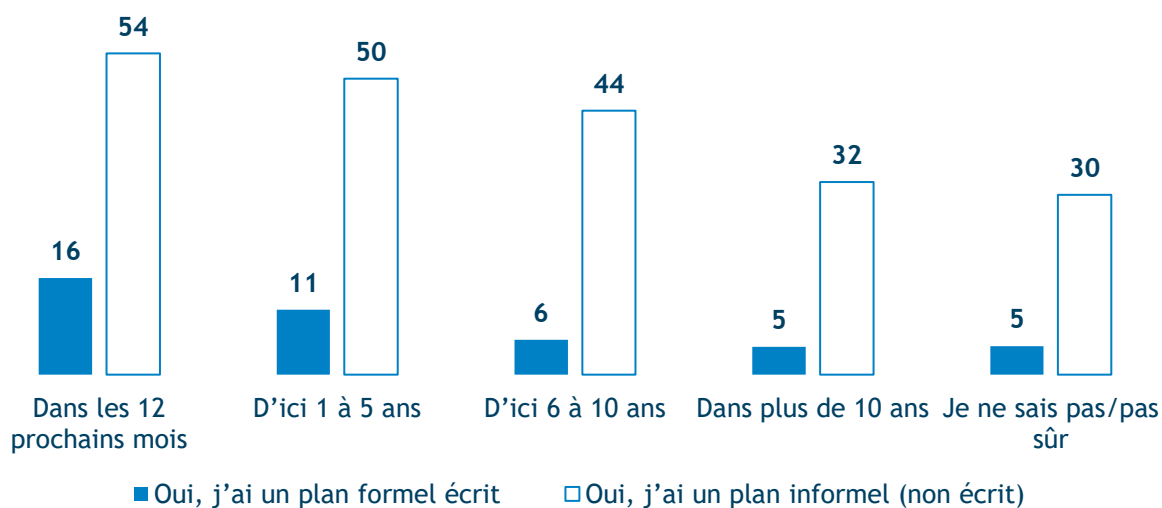
**Existence d'un plan de relève (% des réponses)**



Quand on se penche plus attentivement sur les chiffres, on voit que plus un propriétaire approche de son départ, plus il accorde d'importance à la création d'un plan de relève écrit ou non. Par exemple, environ 16 % des propriétaires qui comptent se retirer dans les 12 mois ont un plan formel, contre seulement 6 % de ceux pour qui le départ aura lieu dans les 6 à 10 ans (Figure 9). Cette tendance est encore plus criante parmi ceux qui ont un plan non écrit : 54 % des propriétaires qui comptent se retirer dans les 12 mois ont un plan, contre 44 % de ceux pour qui le départ aura lieu dans les 6 à 10 ans. De plus, la plupart des plans sont informels, peu importe la date prévue du départ.

Figure 9

**Existence d'un plan de relève selon la date de départ prévue (% des réponses)**

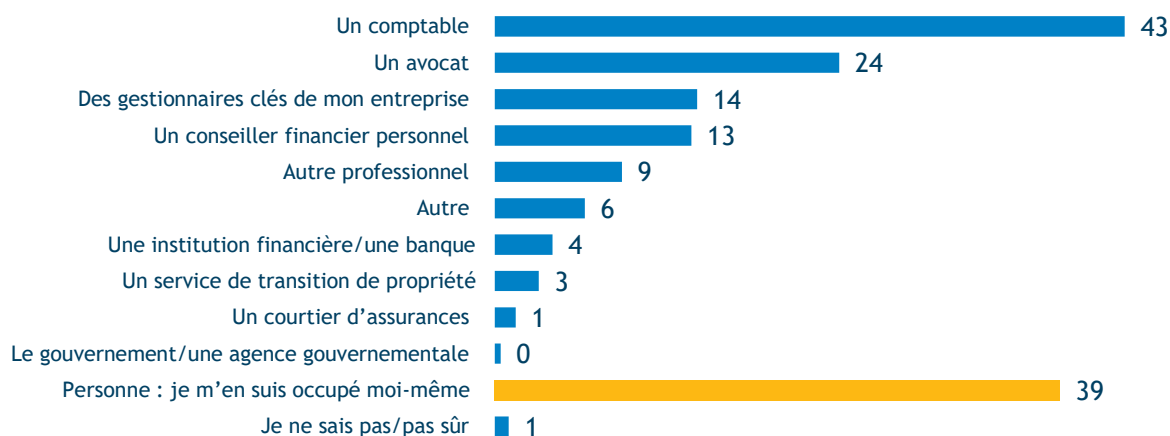


**Sources d'informations et de conseils sur la planification de la relève**

Pour l'élaboration de leur plan de relève, les propriétaires font appel à l'aide et aux conseils de professionnels, particulièrement de comptables (source de services pour 43 % des propriétaires) et d'avocats (source de services pour 24 % des propriétaires) (Figure 10). L'appui d'experts fiscaux et juridiques leur est nécessaire pour naviguer différents aspects techniques de la planification, notamment le transfert de propriété, les répercussions fiscales et le financement de la succession.

Figure 10

**Ressources employées par les propriétaires dans l'élaboration d'un plan de relève (% des réponses)**



Remarque : Seuls les propriétaires dotés d'un plan formel écrit ou informel ont répondu à cette question.

Environ 2 propriétaires d'entreprise sur 5 élaborent seuls leur plan de relève. Ils se disent toutefois moins rassurés (79 % sont très ou plutôt convaincus de réussir), tandis que ceux qui ont recours à une institution financière, un conseiller financier personnel ou un service de transition de propriété (comme ceux du site SuccessionMatching.com ou de KPMG<sup>11</sup>) sont beaucoup plus confiants (92 %, 91 % et 83 %, respectivement) (Figure 11).

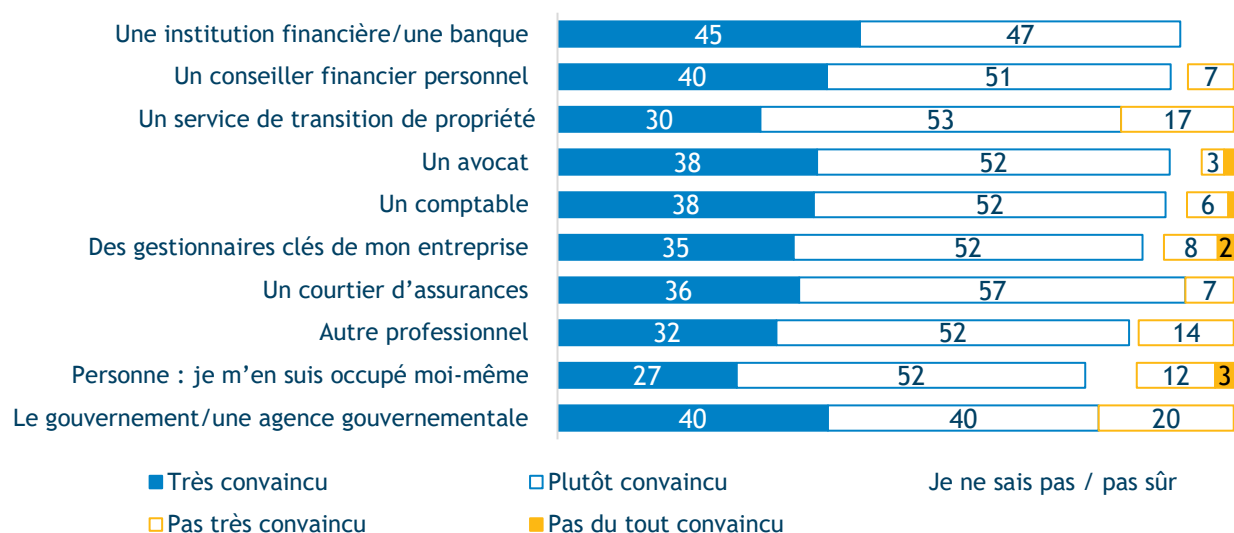
« Le plan de relève nous aide à nous orienter dans les moments difficiles. Grâce à lui, nous pouvons réfléchir aux problèmes éventuels avant de nous engager à quoi que ce soit. Il nous a aussi aidés à expliquer nos besoins à notre comptable et à notre avocat pour préparer une convention d'actionnaires. »

- Propriétaire d'une PME - Fabrication  
Colombie-Britannique

<sup>11</sup>KPMG, *Assurer la transition*. Consulté le : 29 septembre 2022.

Figure 11

**Degré de certitude des propriétaires de bien réussir leur départ, selon le conseiller consulté pendant l'élaboration du plan de relève (% des réponses)**



## Obstacles à la planification de la relève

Plusieurs obstacles peuvent survenir dans l'élaboration d'un plan de relève. Le plus grand (à 54 %) est la recherche d'un acheteur ou d'un successeur adéquat (Figure 12). Effectivement, les membres de la famille ne désirent pas nécessairement reprendre le flambeau, et les entrepreneurs préfèrent bâtir leur entreprise à partir de zéro plutôt que d'en acheter une déjà active. D'ailleurs, 49 % des propriétaires actuels d'entreprise ont bâti celle-ci à partir de zéro. À l'heure actuelle, il n'y a que quelques façons pour les propriétaires vendeurs de rencontrer des acheteurs potentiels, et la qualité des services peut varier grandement. Les gouvernements pourraient songer à travailler avec le secteur privé pour accroître ces options et faciliter le processus pour les PME.

Figure 12

### Obstacles à la planification de la relève (% des réponses)



L'évaluation de l'entreprise présente un obstacle pour 43 % des propriétaires. Parmi eux, 84 % notent qu'il est très (26 %) ou assez (58 %) difficile de déterminer la valeur de leur entreprise (Figure 13). On peut citer plusieurs raisons. D'abord, il y a l'incertitude et les effets sur les revenus créés par la pandémie. Les profits ne sont parfois pas ce qu'ils étaient et l'évaluation est encore plus compliquée en raison des conditions économiques actuelles. En revanche, pour les entreprises qui ont connu une croissance pendant la pandémie, la viabilité de leur expansion récente ou actuelle est parfois difficile à confirmer. Une autre source de difficultés se trouve dans le coût de l'évaluation ou la recherche des bons professionnels (comptables, vérificateurs, etc.), qui ont chacun leur propre façon de calculer la valeur d'une entreprise. Naturellement, il y a aussi différentes méthodes d'évaluation qui dépendent de la taille de l'entreprise et du secteur. De plus, il y a différentes opinions sur la véritable ou juste valeur de cette entreprise. Enfin, la liste de clients et la réputation de l'entreprise sont difficiles à évaluer.

« La valeur de mon entreprise change constamment, à cause de l'économie, de la situation économique mondiale et des politiques publiques qui jouent sur son évaluation et sur son attractivité aux yeux des actionnaires et des acheteurs. »

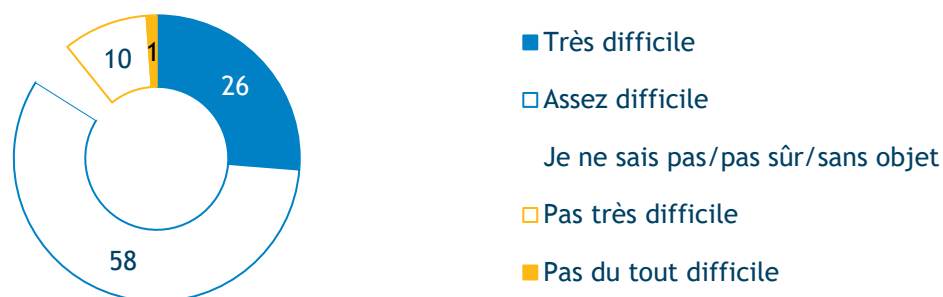
- Propriétaire d'une PME - Fabrication  
Saskatchewan

« Il y a tant de façons différentes d'évaluer une entreprise, qui donnent toutes des résultats différents. C'est extrêmement mêlant, et le prix est d'autant plus difficile à fixer. »

- Propriétaire d'une PME - Hébergement/restauration  
Ontario

Figure 13

### Difficulté à déterminer la valeur de l'entreprise (% des réponses)



Autres obstacles à la planification de la relève : la dépendance excessive de l'entreprise au propriétaire actuel (39 %), le manque de temps (36 %), le financement de la succession (30 %), la difficulté de ne pas savoir par où commencer pour établir un plan (23 %) et le coût des conseils professionnels (20 %) (Figure 12). Il n'y a pas de solution universelle. Vu l'ampleur du problème, tous les intervenants doivent redoubler d'efforts pour en venir à bout, notamment les gouvernements, les conseillers, les institutions financières et les organisations offrant des services aux PME, comme la FCEI et SuccessionMatching.

## Conclusions et recommandations

Alors que plus de 2 T\$ d'actifs pourraient changer de main dans les 10 prochaines années, seule une fraction des propriétaires d'entreprise ont un plan de relève formel. Ce manque de préparation présente des risques indéniables. Sans plan, il peut être plus difficile de trouver un acheteur, et le propriétaire risque plus de se buter à des conflits avec les intéressés par manque d'encadrement. Avec un plan, le successeur a tendance à mieux s'en sortir (plus de profits, plus d'employés, etc.) et le propriétaire optimise ses chances de réussite. Finalement, un plan de relève soigneusement préparé, en plus de faciliter le passage à la génération suivante, contribue à la vitalité du secteur des PME, de ses employés et de l'économie canadienne en général. Pour que les chefs de PME puissent bien planifier leur relève, la FCEI fait les recommandations suivantes :

### Propriétaires d'entreprise

- Commencer tôt à planifier la relève, en consultant des professionnels dans la mesure du possible.
- Faire participer le successeur au processus de planification pour assurer la stabilité de l'entreprise.
- Réfléchir à des stratégies de rechange par mesure de précaution.
- Passer régulièrement le plan de relève en revue pour s'assurer qu'il reste pertinent et l'adapter aux changements de personnel et à la situation de l'entreprise.



### Professionnels (conseillers financiers, etc.)

- Améliorer l'offre de services adaptés aux besoins propres aux PME et assurer un rapport qualité-prix adéquat. Ajuster ces services à la taille et à la complexité de chaque entreprise.
- Élaborer et distribuer des guides pratiques pour résoudre les problèmes les plus courants dans la planification de la relève, comme la recherche d'un acheteur, le financement de la succession et les répercussions fiscales de la vente.
- Aider les propriétaires à comprendre l'évaluation de leur entreprise.
- Viser une approche uniforme d'évaluation des PME.

### Institutions financières

- Adopter des pratiques de crédit plus souples qui tiennent compte des besoins de financement liés au transfert d'une entreprise. Plus précisément, fournir des options de financement pour ceux qui s'appêtent à acheter une entreprise déjà en activité.
- Élaborer des guides abordables (en langage simple) adaptés à différents types de propriétaires d'entreprise pour aider à démarrer le processus de planification de la relève.

### Gouvernements

- L'exonération cumulative des gains en capital (ECGC) est une mesure fiscale très importante, car de nombreux propriétaires comptent sur la vente de leur entreprise pour assurer leurs revenus de retraite. En 2022, le seuil de l'ECGC est de 913 630 \$ (1 M\$ pour les agriculteurs et les pêcheurs). La FCEI recommande les modifications suivantes à l'ECGC : i) simplifier l'ECGC et élargir sa portée afin d'inclure au moins certains actifs; ii) augmenter son seuil à 1,2 M\$ pour toutes les PME (pas seulement pour les pêcheurs et les agriculteurs).
- Le gouvernement devrait respecter l'esprit du projet de loi C-208 dans ses modifications et faciliter les transferts intergénérationnels, en les traitant de la même manière que les transferts à une tierce partie.
- Permettre aux PME de reporter les impôts sur les gains en capital émanant du transfert de l'entreprise aux enfants du propriétaire.
- De nombreuses sources offrent déjà de l'information de qualité sur la planification de la relève, entre autres le gouvernement du Canada sur [entreprisescanada.ca](http://entreprisescanada.ca). Toutefois, l'information peut être difficile à trouver et les sources gouvernementales sont celles qui sont les moins utilisées par les PME (Figure 10). Les gouvernements doivent mieux informer les PME sur les ressources qu'ils offrent sur le sujet (médias sociaux, formations, campagnes publicitaires, etc.).
- Faire connaître, surtout auprès des jeunes entrepreneurs, les possibilités et les avantages associés à l'achat d'une entreprise déjà en activité.

- Évaluer la possibilité de créer un volet de soutien à la relève qui permettrait à des immigrants potentiels d'acheter et d'exploiter des entreprises au Canada.
- Veiller à ce que les règles encadrant les fiducies collectives des employés facilitent et favorisent le transfert de l'entreprise aux employés, et offrent une solution viable aux propriétaires qui s'appêtent à vendre en prenant les mesures suivantes :
  - Adopter rapidement des lois pour créer les fiducies collectives des employés promises dans le budget de 2022.
  - Suivre l'exemple du Royaume-Uni en levant l'impôt sur les gains en capital pour les propriétaires d'entreprise qui vendent la majorité de celle-ci à une fiducie collective des employés.
  - Voir à ce que la structure de cette fiducie soit simple et compréhensible pour les différents propriétaires d'entreprise du Canada.

## Personnes-ressources

Questions ou demandes de données

Marvin Cruz  
Directeur de la recherche  
[Marvin.Cruz@cfib.ca](mailto:Marvin.Cruz@cfib.ca)

Simon Gaudreault  
Vice-président de la recherche  
et économiste en chef  
[Simon.Gaudreault@fcej.ca](mailto:Simon.Gaudreault@fcej.ca)

Besoin d'information sur la planification de la relève?  
Visitez <https://www.cfib-fcej.ca/fr/preparer-la-releve>  
ou appelez notre Ligne d'aide aux entreprises

Nous sommes là pour vous!

Appelez-nous : 1 833 568-2342

Pour en savoir plus

Toutes les recherches de la FCEI  
[fcej.ca/recherche](https://fcej.ca/recherche)



[@CFIB\\_FCEI\\_Stats](https://twitter.com/CFIB_FCEI_Stats)

## Annexe : Sondage sur la planification de la relève

### Sondage sur la planification de la relève

Vos réponses resteront strictement confidentielles et ne seront publiées que sous forme globale.

#### Stratégie de l'entreprise

1. Quels plans globaux avez-vous pour votre entreprise? (Sélectionner une seule réponse)

- Expansion/diversification
- Maintien du statut actuel
- Réduction de nos activités
- Fermeture de l'entreprise
- Vente ou transfert de l'entreprise
- Autre (préciser)

2. Quand pensez-vous vendre, transférer ou fermer votre entreprise? (Sélectionner une seule réponse)

- Dans les 12 prochains mois
- D'ici 1 à 5 ans
- D'ici 6 à 10 ans
- Dans plus de 10 ans
- Je ne sais pas/pas sûr

3. Quelles raisons principales motiveront votre décision de vendre, transférer ou fermer votre entreprise le moment venu? (Sélectionner toutes les réponses pertinentes)

- Départ à la retraite
- Création d'une autre entreprise
- Changement de carrière (nouvel emploi dans une entreprise, etc.)
- Transfert de mes responsabilités de propriétaire (en devenant employé de l'entreprise)
- Mon entreprise n'est pas suffisamment rentable
- Je n'ai pas trouvé de successeur adéquat
- Je n'ai pas trouvé d'acheteur potentiel
- Les impacts de la pandémie ont nui à mon entreprise (diminution des bénéfices, pertes de revenu, problèmes liés au personnel, perturbations de la chaîne d'approvisionnement, hausse de nos coûts d'exploitation, etc.)
- Épuisement/stress
- Vente de l'entreprise pour maximiser notre investissement (pour faire des bénéfices, etc.)
- Autre (préciser)
- Je ne sais pas/pas sûr

4. Quel impact la pandémie a-t-elle eu sur votre plan/date de départ de l'entreprise? (Sélectionner une seule réponse)

- Mon plan de départ n'a pas changé
- J'ai avancé la date
- J'ai repoussé la date d'un an
- J'ai repoussé la date de 2 à 4 ans
- J'ai repoussé la date de 5 ans ou plus
- Je ne sais pas/pas sûr

Si Q5 = « Mon plan n'a pas changé », aller à Q6

5. De quelle manière l'impact de la pandémie a-t-il motivé votre décision de modifier votre plan/date de départ de l'entreprise?

#### Planification de la relève

La planification de la relève est le processus par lequel un propriétaire d'entreprise choisit la stratégie de sortie la mieux adaptée pour pouvoir passer facilement au prochain chapitre de sa vie. Un plan de relève peut être formel ou informel. Dans le premier cas, il détaille le processus et l'échéancier de départ du propriétaire, et s'accompagne des documents juridiques et des justificatifs nécessaires à sa réalisation. Un plan informel sera davantage improvisé.

6. Avez-vous un plan de relève prévoyant la vente, le transfert ou la fin des activités/fermeture de votre entreprise? (Sélectionner une seule réponse)

- Oui, j'ai un plan formel écrit
- Oui, j'ai un plan informel (non écrit)
- Non

Si Q6 = « Non », aller à Q8

**7. Qui vous a aidé à élaborer votre plan de relève?**

(Sélectionner toutes les réponses pertinentes)

- Personne : je m'en suis occupé moi-même
- Des gestionnaires clés de mon entreprise
- Un comptable
- Un avocat
- Une institution financière/une banque
- Un conseiller financier personnel
- Un courtier d'assurances
- Un service de transition de propriété (SuccessionMatching.com, BuyAndSellABusiness.com, etc.)
- Autre professionnel
- Le gouvernement/une agence gouvernementale
- Autre (préciser)
- Je ne sais pas/pas sûr

**8A. Comment prévoyez-vous quitter votre entreprise le moment venu?** (Sélectionner toutes les réponses pertinentes)

- Vente à un acheteur ne faisant pas partie de ma famille
- Vente à un acheteur étranger
- Vente à un membre de ma famille
- Vente à un ou plusieurs de mes employé(s)
- Transfert de l'entreprise à un ou plusieurs membres de ma famille (exemple : en héritage)
- Liquidation (fermeture) de l'entreprise
- Autre (préciser)
- Je ne sais pas/pas sûr

Q8 sur la plateforme Qualtrics

**8B. Dans quelle mesure êtes-vous susceptible de recourir aux options suivantes pour quitter votre entreprise le moment venu?**

	Pas du tout susceptible		Neutre		Très susceptible
	1	2	3	4	5
Vente à un acheteur ne faisant pas partie de ma famille					
Vente à un acheteur étranger					
Vente à un membre de ma famille					
Vente à un ou plusieurs de mes employé(s)					
Transfert de l'entreprise à un ou plusieurs membres de ma famille (exemple : en héritage)					
Liquidation (fermeture) de l'entreprise					

Si Q8 = « Liquidation (fermeture) de l'entreprise » ou « Transfert de l'entreprise à un ou plusieurs membres de ma famille (exemple : en héritage) », répondre à Q9

**9A. Lorsque vous songez à la vente éventuelle de votre entreprise, dans quelle mesure les facteurs suivants sont-ils importants?** (Sélectionner une réponse pour chaque ligne)

	Très important	Assez important	Pas très important	Pas du tout important	Je ne sais pas/pas sûr	Pas de réponse
Obtenir le prix le plus élevé possible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Choisir un acheteur qui va maintenir notre façon de faire des affaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assurer la transmission de l'héritage de l'entreprise aura laissé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Protéger nos employés actuels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garder notre entreprise au sein de la communauté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q9 sur la plateforme Qualtrics

**9B. Lorsque vous songez à la vente éventuelle de votre entreprise, comment évaluez-vous les facteurs suivants?** (Glisser chacun des facteurs par ordre de préférence)

- Obtenir le prix le plus élevé possible
- Choisir un acheteur qui va maintenir notre façon de faire des affaires
- Assurer la transmission de l'héritage de l'entreprise aura laissé
- Protéger nos employés actuels
- Garder notre entreprise au sein de la communauté

**10A. Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous convaincu que vous réussirez votre départ de l'entreprise?** (Sélectionner une seule réponse)

- Très convaincu
- Plutôt convaincu
- Pas très convaincu
- Pas du tout convaincu
- Je ne sais pas/pas sûr

Q10 sur la plateforme Qualtrics

**10B. Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous convaincu que vous réussirez votre départ de l'entreprise?**

	Pas du tout convaincu		Neutre		Très convaincu
	1	2	3	4	5

**Plan d'affaires personnel**

11. Votre plan d'affaires personnel comprend-il l'achat d'une entreprise existante ou la création d'une nouvelle entreprise au cours des 3 prochaines années? (Sélectionner toutes les réponses pertinentes)
- Oui, j'envisage d'acheter une entreprise existante en partie ou totalement
  - Oui, j'envisage de créer une nouvelle entreprise
  - Non
  - Je ne sais pas/pas sûr

**Obstacles à la planification de la relève**

12. D'après votre expérience, quels sont les principaux obstacles que pourriez-vous rencontrer lors de la planification de votre relève? (Sélectionner toutes les réponses pertinentes)
- Sans objet : aucun obstacle
  - Trouver un acheteur/un successeur adéquat
  - Estimer la valeur de l'entreprise
  - Les membres de ma famille ont des visions contradictoires pour l'entreprise
  - Les employés ont des visions divergentes pour l'entreprise
  - Trop de dépendance par rapport à ma participation active
  - Financer le successeur
  - Accéder à des conseils professionnels à prix abordable
  - Savoir par où commencer avec un plan de relève
  - Je suis trop occupé par la gestion de mon entreprise (manque de temps)
  - Autre (préciser)
  - La relève n'est pas une priorité pour moi pour l'instant

Si Q12 = « Estimer la valeur de l'entreprise », répondre à Q13 et Q14

13. En quoi l'évaluation de votre entreprise est-elle un obstacle à la planification de la relève, le cas échéant?

- 14A. Dans quelle mesure est-il difficile de déterminer la valeur de votre entreprise? (Sélectionner une réponse pour chaque ligne)
- Très difficile
  - Assez difficile
  - Pas très difficile
  - Pas du tout difficile
  - Je ne sais pas/pas sûr
  - Sans objet

Q14 sur la plateforme Qualtrics

- 14B. Dans quelle mesure est-il difficile de déterminer la valeur de votre entreprise?

Pas du tout difficile	Neutre	Très difficile
1	2	3
4	5	

**Vos expériences passées**

15. De quelle façon avez-vous acheté/pris le contrôle de votre entreprise actuelle? (Sélectionner une seule réponse)
- Je l'ai achetée au propriétaire précédent (qui n'était pas membre de ma famille)
  - Je l'ai achetée à un membre de ma famille
  - Elle m'a été transférée par un membre de ma famille (exemple : en héritage)
  - Elle provient de la scission d'une autre entreprise
  - Je l'ai fondée moi-même (entreprise en démarrage)
  - Autre (préciser)
16. Avez-vous déjà participé à un plan de relève formel écrit pour une entreprise? (Sélectionner toutes les réponses pertinentes)
- Oui, pour mon entreprise actuelle
  - Oui, pour une entreprise précédente
  - Non

Si Q16 = « Oui », répondre à Q17

17. D'après votre expérience, quels sont les avantages et/ou les inconvénients d'avoir un plan de relève formel écrit?

18. Pour nous aider à classer vos réponses par catégories, veuillez indiquer votre année de naissance.

Je préfère ne pas répondre

Sélectionner une année (1920 à 2022)

Si vous avez des commentaires d'ordre général, veuillez nous en faire part dans l'espace ci-dessous.



**FCEI**

**FÉDÉRATION CANADIENNE  
DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE**

***En affaires pour vos affaires***<sup>TM</sup>