



# Financer un transfert d'entreprise avantageux pour le cédant et pour le releveur

Pierre G. Tessier

Le 4 octobre 2019

# Contexte des PME au Québec

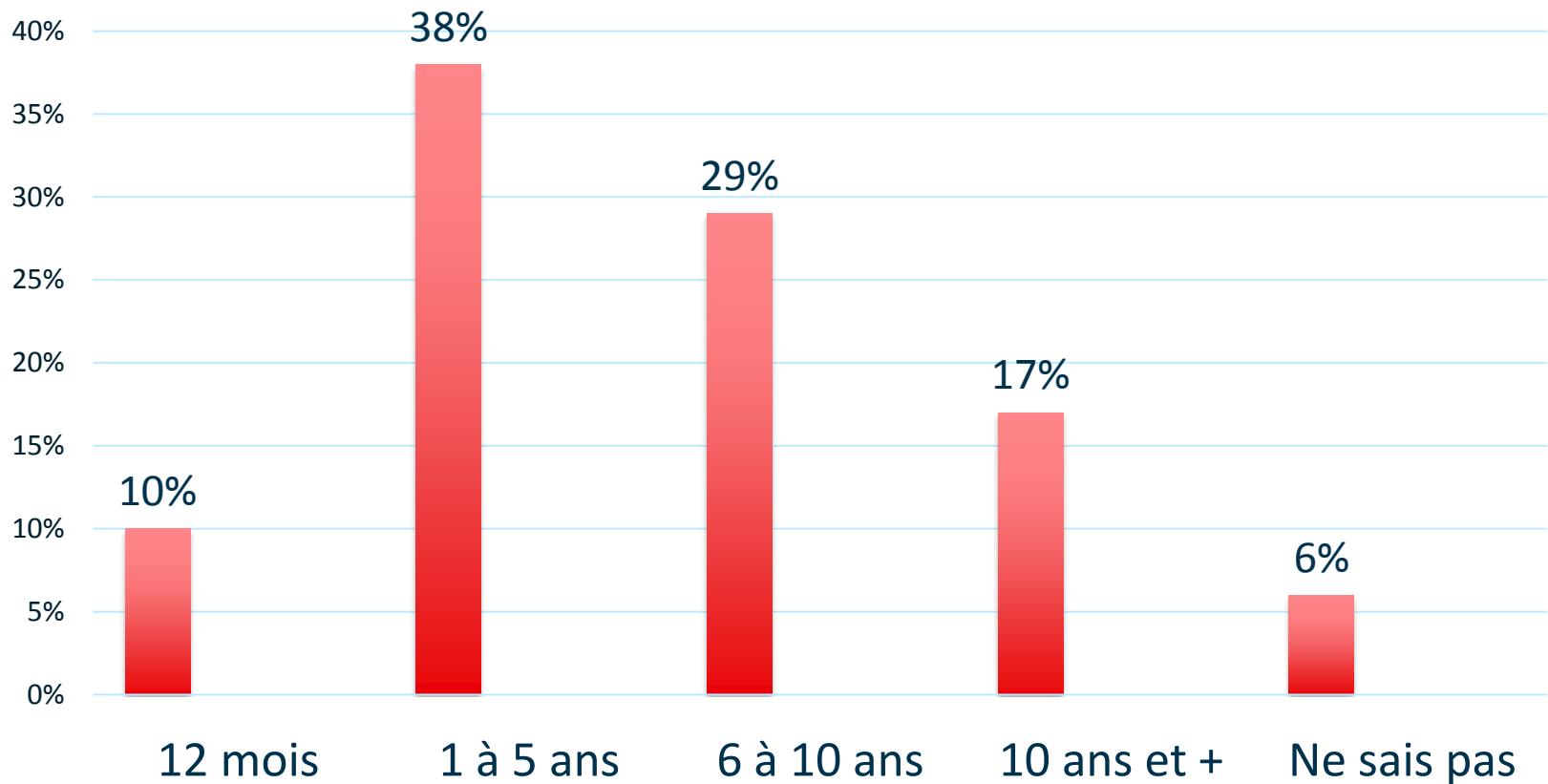
---

- En 2016, au Québec, on dénombrait 235,000 PME de moins de 100 employés et;
- 4,300 PME entre 100 et 500 employés, pour un total de 239,300 PME;
- En comparaison, il y a 590 grandes entreprises de 500 employés et +.;
- Près de 57 % des PME appartiennent à des entrepreneurs de plus de 50 ans.

Source: La Presse + Édition 5 octobre 2016

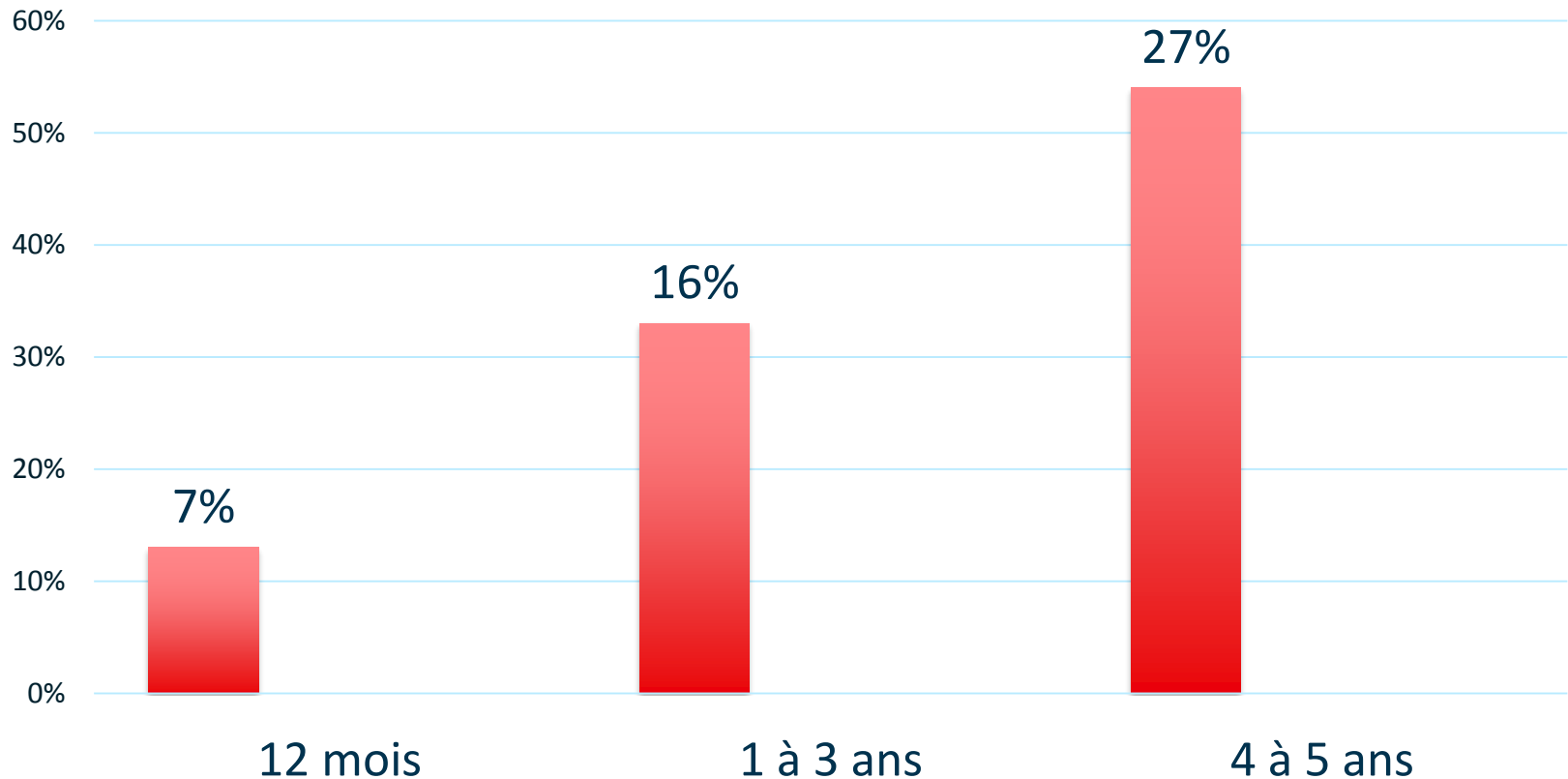
# L'HEURE DE LA RETRAITE ? EN 2012 SELON RAPPORT FCEI

- Dans combien d'années les propriétaires de PME prévoient-ils se retirer de leur entreprise ?



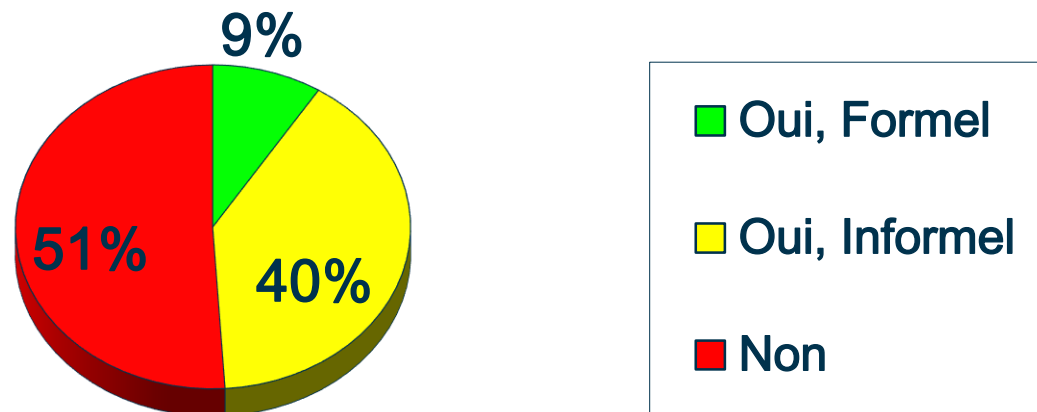
## L'HEURE DE LA RETRAITE ? EN 2017 SELON RAPPORT BDC

- 50% des propriétaires de PME prévoient se retirer d'ici 5 ans. De ceux-ci, 7% désirent vendre d'ici 12 mois !



# UN PLAN DE TRANSFERT ? EN 2012 SELON RAPPORT FCEI

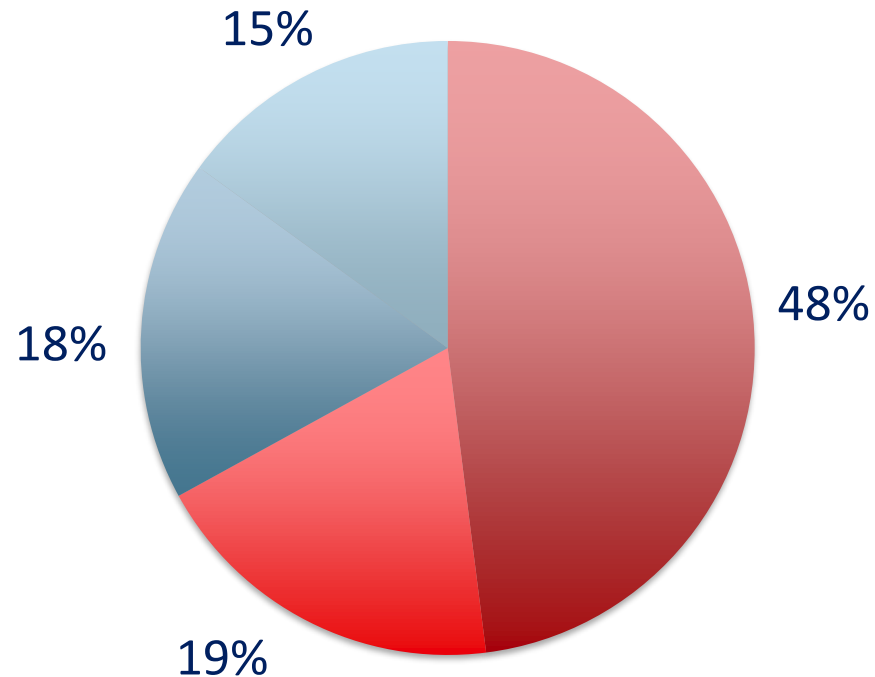
- Le plan de transfert...existe t'il ?



- 50% de ceux qui ont répondu « oui » ont identifié leur successeur

# FAÇONS D'ASSURER LA RELÈVE ? EN 2012 SELON FCEI

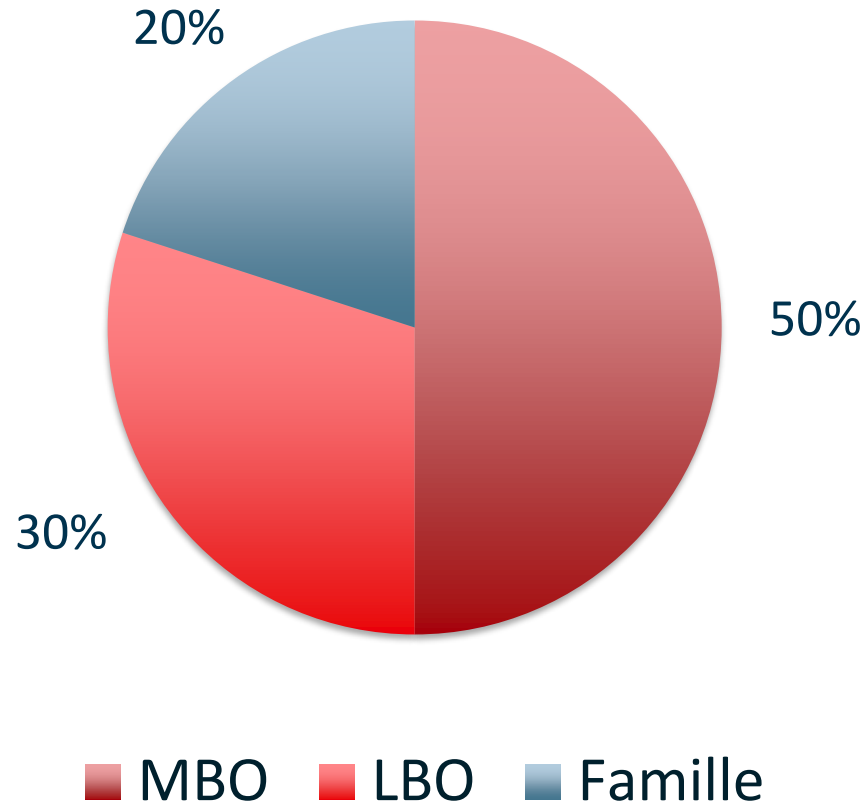
## Types de transactions



■ Vendre hors-famille   ■ Transférer à famille   ■ Vendre à famille   ■ Autres options

# FAÇONS D'ASSURER LA RELÈVE ? EN 2019 SELON BNC

## Types de transactions



# Transfert avantageux: gagnant, gagnant !

---

- Du point de vue du **cédant**:

- Obtenir le juste prix
- Termes et conditions satisfaisantes (lettre d'intention et convention finale)
- Maximiser les avantages fiscaux disponibles (exonération gain en capital)
- Maintenir ou non une présence dans l'entreprise (contrat emploi à temps plein ou partiel, lien contractuel etc.)

- Du point de vue du **releveur**:

- Payer le juste prix
- Termes et conditions satisfaisantes (lettre d'intention et convention finale)
- Mise en place d'une structure de financement qui permette la transaction
- Collaboration du cédant: information et diligence avant la transaction
- Collaboration du cédant: transition en douceur



# Types de transferts d'entreprise

---

## En ordre d'importance selon la Banque (Nombre de transactions)

- « Management Buy-Out » ou MBO (relève interne / dirigeants);
- « Leverage Buy-Out » ou LBO (tiers acquéreurs / stratégique);
- Relève familiale;
- Acquisition d'une entreprise cible par une entreprise acquéreur.

## Autres variations:

- Les transferts peuvent se faire en totalité ou partiellement (achat d'un bloc partiel d'actions, minoritaire ou majoritaire)
- Les transferts peuvent se faire sur la base d'un achat/vente des actions ou des principaux actifs

# Risques lors d'une transaction de transfert

Plusieurs facteurs peuvent nuire à la réussite d'une transaction, ceux-ci diffèrent selon l'acheteur ou le vendeur

## Acquéreur

- Mauvaise planification du processus d'acquisition dans son ensemble
- N'a pas été en mesure d'établir une bonne relation avec le vendeur
- N'est pas entouré de bons conseillers
- N'est pas en mesure de sécuriser le financement bancaire et/ou l'investissement en équité provenant d'investisseurs externes
- Vérification diligente fait ressortir plusieurs éléments de risque que l'acheteur n'est pas prêt à assumer

## Vendeur

- Processus de réflexion non complet et objectifs mal définis avant de prendre la décision de vendre, ce qui peut entraîner un volte-face du vendeur durant le processus.
- Incapacité d'établir une bonne relation avec l'acheteur
- N'est pas entouré de bons conseillers
- Sur-valeur personnelle du vendeur est difficilement transférable
- Documentation financière et opérationnelle non complète et peu fiable
- Résultats financiers de la société se détériorent durant le processus de vente

# Planification financière du cédant

---

Alors que vous préparez le transfert de votre entreprise à vos successeurs, nous prenons les mesures suivantes pour assurer une transition réussie :

- **Participation en amont**

- Nous identifions clairement chacun des enjeux auquel il faut donner suite et veillons à ce que tous les professionnels qui prendront part à la transaction soient qualifiés et disponibles.

- **Élaboration d'un plan financier**

- Nous réunissons une équipe de partenaires financiers pour analyser la documentation à l'appui de la demande de financement. Nous élaborons ensuite un plan de financement qui tient compte de chaque aspect de votre situation actuelle.



**Se retirer de son entreprise avec succès exige du temps et de l'expertise. Gestion privée 1859 vous appuie à chaque étape.**

# Ressources lors d'un transfert d'entreprise

---

Pour connaître les ressources qui pourront vous aider et vous orienter, consultez:

- Votre comptable
- Votre avocat
- Votre planificateur financier
- Votre courtier d'assurance
- Un évaluateur d'entreprise agréé
- des organismes spécialisés, comme le Centre Transfert Entreprise du Québec (CTEQ) et le Réseau M.
- Des partenaires financiers
- des institutions financières telle la [Banque Nationale](#), qui ont des services spécifiques pour les entrepreneurs en situation de transfert;



Notre rôle: de l'accompagnement dans la planification du transfert incluant principalement la révision des grandes étapes à franchir et l'introduction de différents spécialistes externe au besoin

# Critères de financement

---

- La transaction financière doit être acceptable en terme de normes de crédit, y compris:
  - Prix d'acquisition raisonnable (multiple du BAIIA);
  - Situation financière globale saine;
  - Capacité historiquement démontrée et stable de générer une rentabilité satisfaisante (BAIIA ajusté) couvrant le service de la dette après transaction;
  - Capacité de retour à une structure d'endettement normale dans un délai raisonnable;
  - Garanties disponibles de l'entreprise (prêts garantis versus prêts cash flow)
  - Compétence et capacité de la relève / nouvelle direction;
  - Cautionnement et capacité de réinjection des acquéreurs;
  - Implication du vendeur (période de transition);
  - Bon secteur d'activité et potentiel intéressant;
  - Bon positionnement dans son marché (concurrence).

# Critères de financement: autres facteurs

---

## Autres facteurs à considérer:

- Dépendance envers un client ou quelques clients;
- Investissements majeurs à venir;
- Réglementation en vigueur dans l'industrie;
- Tendances de l'industrie
- Reconduction d'ententes commerciales, le cas échéant;
- Renouvellement du bail;
- Termes et conditions acceptables quant aux modalités de remboursement de la balance de prix de vente.
  
- Lors de la demande de financement il est opportun d'expliquer:
  - Qui acquiert ? Lien avec l'entreprise acquise (employé, famille, client ou fournisseur, tiers)
  - Motivations, vision et objectifs de l'acquéreur.

# Documents requis pour le financement

---

- États financiers et information financière de l'entreprise; \*
- Information sur acquéreurs: CV, compétences, bilans personnels;
- Plan d'affaires de l'acquéreur (incluant prévisions financières);
- Lettre d'intention ou offre d'achat signée;\*
- Mémo de transaction du projet;\*
- Bilan d'ouverture projeté;
- Évaluation de l'entreprise et de ses principaux actifs, si disponible.\*

**\* détails aux pages suivantes**

# Information financière et diligence raisonnable

---

- États financiers annuels historiques des trois derniers exercices (vérifiés, mission d'examen, avis au lecteur);
- États financiers internes de l'année en cours, avec comparable de l'année précédente ;a la même date et budget correspondant de l'année en cours;
- Liste âgée des recevables et payables, inventaires;
- Prévisions financières des deux années suivant la transaction, avec hypothèses;
- Ajustements à considérer aux résultats historiques avec justification (dépenses de salaires économisés, bonis aux dirigeants, autres dépenses non-relées aux opérations régulières);
- Liste des principaux clients et fournisseurs avec volumes de ventes et d'achats;
- Bail;
- Information sur les prêts bancaires et crédits-baux commerciaux (équipements, véhicules etc.);
- Permis d'opérations, accréditations, etc.;
- Diligence juridique: statuts constitutifs, règlements et résolutions, convention entre actionnaires, etc.
- Autres informations requises selon chaque cas.

**Importance de collaboration entre cédant et acquéreur relativement à l'information financière**



# Évaluation d'entreprise et des actifs: deux buts distincts

---

- **Évaluation d'entreprise:**
  - Préparée par un évaluateur spécialisé en évaluation d'entreprise;
  - Permet au cédant de considérer une valeur « réaliste » de son entreprise;
  - Permet une base de négociation du prix entre les parties;
  - Peut être demandée par le cédant, l'acquéreur ou conjointement par les deux;
  - Attention! Différentes méthodes d'évaluation: multiples calculés sur moyennes de bénéfices (BAIIA) historiques ou actuels versus cash flows futurs actualisés.
- **Évaluation des actifs (principalement les immobilisations: immeubles et équipements)**
  - Préparé par un évaluateur agréé (actifs immobiliers) ou un évaluateur spécialisé en équipements;
  - Permet d'établir la portion tangible de la transaction versus la portion d'achalandage;
  - Permet de réduire le coût du financement bancaire en maximisant le financement à l'aide de la marge de crédit d'opération et de prêt à terme garantis par actifs tangibles.
  - Immeubles: méthodes du coût, des revenus et de comparables de marché;
  - Équipements: valeur marchande versus valeur de remplacement, durée de vie utile restante;
  - Valeur marchande et valeur en liquidation ordonnée.

# Lettre d'intention (ou offre d'achat) acceptées

---

- **Différence:** entre lettre d'intention et offre d'achat
- **But:** s'entendre à priori (habituellement avant diligence raisonnable et avant confirmation du financement bancaire etc.) sur les grandes lignes d'une transaction projetée
- **Contenu habituel d'une lettre d'intention (indicatif et non-limitatif):**
  - Type de transaction: partielle ou totale, achat d'actions ou d'actifs (avec prise en charge ou non du passif)
  - Actifs inclus ou exclus
  - Prix d'achat (fixe ou bien basé sur une moyenne de BAIIA à atteindre à court terme, etc.)
  - Clause d'ajustement de prix à la clôture (fonds de roulement, valeur nette, etc.)
  - Clause d'ajustement liée à résultats ou éventualités futurs (clause de « earn out »)
  - Date tentative de transaction
  - Modalités de paiement (à la clôture, retenue partielle temporaire ?)
  - Modalités de la balance de vente (montant, amortissement et calendrier de remboursements, intérêts payables ?, garanties ?)
  - Contrat d'emploi ou de « consultation » avec le cédant (durée déterminée ou non, temps plein ou partiel, salaire et avantages maintenus, etc.)
  - Clause de non-concurrence et de non-sollicitation du vendeur

# Mémoire fiscal

---

- **But:** expliquer les étapes détaillées de la transaction projetée, avec organigramme de détention des actions « avant » et « après » la transaction projetée
- **Avantage spécifique pour le cédant:** permet de planifier les étapes de la transaction afin de permettre (si admissible aux critères fiscaux) l'exonération de gain en capital en faveur du cédant (une fois à vie, 866,912\$ en 2019). Le mémoire fiscal prévoit souvent une réorganisation juridique de l'actionnariat au préalable afin d'atteindre ce but d'exonération de gain en capital.
- **Le mémoire permet de répondre précisément aux questions suivantes:**
  - Qui est précisément le cédant ? (souvent la personne physique du cédant ou bien sa société de gestion);
  - Qui est précisément l'acquéreur ? (souvent une société par actions « Newco » détenue par la personne physique de l'acquéreur, laquelle fusionnera ou non avec l'entreprise « cible »);
  - Quel est l'objet de la transaction ? Si la transaction porte sur des actions: toutes les actions de l'entreprise cible ou bien toutes les actions de la société « holding » (nombre, catégorie et valeur des actions vendues);
  - Dans quelle entité doit-on déboursier le prêt ? Verser la mise de fonds de l'acquéreur, constituer la balance de vente ?

# Financement équilibré

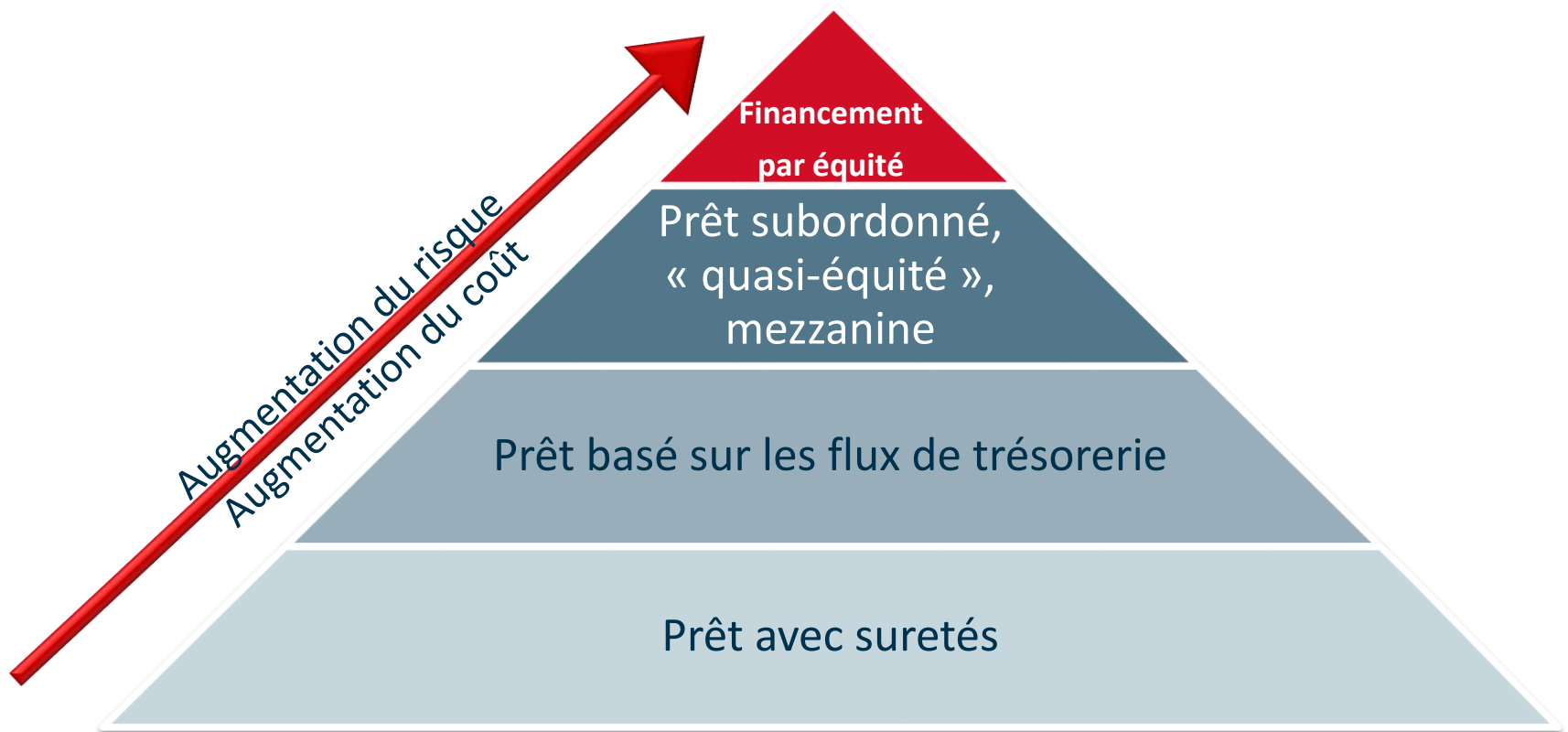
---

## Sources d'un financement équilibré: vise le partage du risque

- Prêt à terme bancaire sur actifs tangibles: Immeubles, équipements etc.
- Prêt à terme transfert d'entreprise: lorsque le financement en tout ou en partie n'est pas garanti par des actifs tangibles, mais est plutôt basé sur les fonds générés
- Utilisation de la marge de crédit: lorsque la transaction inclut une portion significative de recevables et de stocks et que la marge est peu utilisée
- Mise de fonds des acquéreurs (Implication financière personnelle au projet)
- Balance de vente du cédant (contribution au financement)
- Prêteurs complémentaires (quasi-équité, dette subordonnée: BDC, IQ, FSTQ, FTEQ)

# Structure de financement

---



# Exemple - transfert d'entreprise

## Industriel Inc.

Sources (000\$)		Utilisation (000\$)	
BNC – prêt à terme transfert d'entreprise, amorti jusqu'à 7 ans	800	Achat par les deux acquéreurs de toutes les actions de Industriel Inc.	1200
Mise de fonds de deux acheteurs (60k\$ chacun)	120	Frais de transaction	20
Balance de vente de l'actionnaire sortant	240		
Fonds de roulement / Utilisation marge de crédit	60		
<b>TOTAL</b>	<b>1220</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1220</b>

De plus, offre de services bancaires à Industriel Inc., incluant marge de crédit d'opération

# Exemple - transfert partiel d'entreprise

## Industriel Inc.

Sources (000\$)		Utilisation (000\$)	
BNC – prêt à terme transfert d'entreprise, amorti jusqu'à 7 ans	550	Achat d'actions représentant 55% de la valeur de Industriel Inc.	660
Mise de fonds de deux acheteurs (35k\$ chacun)	70	Frais de transaction	20
Fonds de roulement / Utilisation marge de crédit	60		
<b>TOTAL</b>	<b>680</b>	<b>TOTAL</b>	<b>680</b>

Le vendeur conserve 45% de la valeur de l'entreprise sous une forme ou une autre d'actions  
De plus, offre de services bancaires à Industriel Inc., incluant marge de crédit d'opération

# Prêt à terme transfert d'entreprise: innovateur

---

- Prêt à terme pouvant excéder la valeur des garanties tangibles, plutôt basé sur les fonds générés «Cash flows» de l'entreprise;
- Amortissement: typiquement 5 ans, jusqu'à 8 ans pour les entreprises de plus grande taille et congé de capital possible durant les premiers mois;
- Taux d'intérêt de niveau bancaire (légèrement supérieur à un financement garanti par des actifs tangibles);
- Ratios bancaires à respecter (fonds de roulement, endettement, couverture du service de la dette);
- L'entreprise doit effectuer ses opérations bancaires habituelles avec la Banque;
- Le refinancement d'un transfert déjà fait ou d'une balance de prix de vente est possible sous certaines conditions;
- Caution personnelle limitée;
- Assurance-vie;
- Enveloppe et équipe de crédit dédiée.



# Conclusion

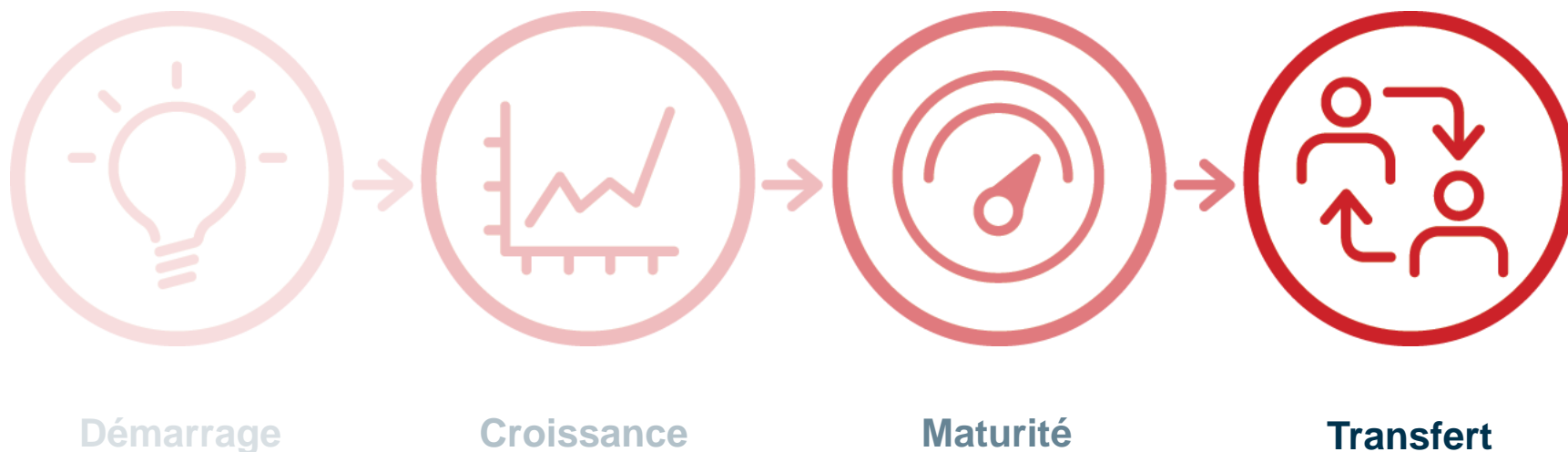


# Questions ?



# Transferts récemment réalisés

---



***Réalisons vos idées dès maintenant.***

# Nos professionnels à votre service

**Pierre G. Tessier**

**Directeur principal transfert d'entreprise**

514-412-2367

[pierreg.tessier@bnc.ca](mailto:pierreg.tessier@bnc.ca)

**Julie Morand**

**Vice-présidente associée**

514-412-8745

[julie.morand@bnc.ca](mailto:julie.morand@bnc.ca)

# Nos spécialistes vous aident à réaliser vos idées



**PIERRE G. TESSIER**

**514-412-2367**

[pierreg.tessier@bnc.ca](mailto:pierreg.tessier@bnc.ca)

Pierre G. Tessier a rejoint la Banque en 2005 et occupe présentement le poste de directeur principal transfert d'entreprise. Il agit depuis 2009 à titre d'expert auprès de l'équipe transfert d'entreprise des Services aux entreprises de la Banque .

Il possède plus de 23 ans d'expérience en financement des entreprises auprès d'institutions financières reconnues, y compris dans des situations de relève familiales, d'achats par les employés dirigeants, d'achats par des intérêts externes et de croissance par acquisitions. Il s'est impliqué au cours de sa carrière dans de multiples transactions privées et a développé de ce fait une solide expérience en matière de financements à terme et subordonnés, ainsi que de financements de quasi-équité et d'équité.

M. Tessier détient un MBA option finance de HEC Montréal. Il possède également une formation juridique, étant diplômé en droit de l'Université de Montréal et de l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Il est également avocat, membre du Barreau du Québec. Il a récemment reçu la certification en gestion de transfert d'entreprise décernée par l'Institut de Leadership, conjointement avec le Centre de transfert d'entreprises du Québec (CTEQ).

# Nos spécialistes vous aident à réaliser vos idées



**JULIE MORAND**

**514-412-8745**

**[julie.morand@bnc.ca](mailto:julie.morand@bnc.ca)**

Julie Morand occupe depuis mars 2017 le poste de vice-présidente adjointe du groupe Transfert d'entreprise. À ce titre, elle est responsable d'une équipe de directeurs spécialisés dans l'accompagnement des clients commerciaux lors de la transition de leur entreprise aux membres de leur famille, aux membres de la direction ou à des intérêts externes.

Julie Morand a joint la Banque Nationale en juillet 2016 et compte plus de 20 années d'expérience dans le domaine du financement spécialisé. Elle possède un haut niveau de connaissances en structuration de financements pour la croissance, la relève, l'amélioration de la productivité ainsi que les fusions et acquisitions. Elle a acquis également une excellente connaissance des produits de crédit-baux, des dettes à termes et subordonnées, des prêts mezzanine et du capital-actions.

Au cours de sa carrière, Julie Morand a participé à plus d'une centaine de transactions financières. Elle a également siégée aux conseils d'administration d'entreprises privées ayant des chiffres d'affaires entre 10 et 300 millions \$. Elle est reconnue par ses clients pour sa capacité à comprendre rapidement les besoins et les enjeux de l'entreprise et à y apporter des solutions créatives à valeur-ajoutée.

Elle est une gestionnaire d'équipe avec une expérience en formation et en coaching de vente et de crédit et en planification stratégique. Mme Morand détient une maîtrise en finances de l'Université de Sherbrooke ainsi qu'un titre de CPA. Elle a récemment reçu la certification en gestion de transfert d'entreprise décernée par l'Institut de Leadership, conjointement avec le Centre de transfert d'entreprises du Québec (CTEQ).



## GÉRER

Pour des opérations bancaires quotidiennes qui vous simplifient la vie.



## FINANCER

Pour la réalisation de tous vos projets selon vos événements de vie.



## INVESTIR

Pour des projets à court terme ou pour votre retraite, des solutions et des conseils adaptés.



## PROTÉGER

Pour avoir l'esprit tranquille, une protection d'assurance pour vous et vos biens.



## TRANSMETTRE

Pour léguer votre patrimoine à ceux qui vous sont chers.



## ENTREPRENDRE

Pour accompagner les décideurs dans le développement de leur entreprise.

Cette présentation est offerte par la Banque Nationale, ses filiales et les entités de son groupe à titre informatif seulement. Elle ne crée aucune obligation légale ou contractuelle pour la Banque Nationale, ses filiales et les entités de son groupe et le contenu des programmes et des conditions qui y sont décrits est sujet à changement. Pour tout conseil concernant vos finances, veuillez consulter votre conseiller de la Banque Nationale, ou le cas échéant, tout professionnel (comptable, fiscaliste, avocat, etc.). Les solutions de financement sont sujettes à l'approbation de crédit de la Banque Nationale du Canada.

© 2017 Banque Nationale du Canada. Tous droits réservés. Toute reproduction totale ou partielle est strictement interdite sans l'autorisation préalable écrite de la Banque Nationale du Canada.