

Redressement, Stabilisation et Relève d'entreprise

Utilisation des coopératives et de l'entreprise sociale pour répondre à la problématique COVID-19 et au défi que représente le départ rapide à la retraite des propriétaires d'entreprises dans les communautés rurales du Canada atlantique.

RAPPORT FINAL

Soumis le 22 juillet 2021 à

l'Initiative de recherche sur les politiques atlantiques de l'APECA par



**Canadian
CED Network**

**Réseau canadien
de DÉC**

Contact :

Mike Toye, directeur général

Courriel : mtoye@ccednet-rcdec.ca

Téléphone : (819) 795-3056 poste 222

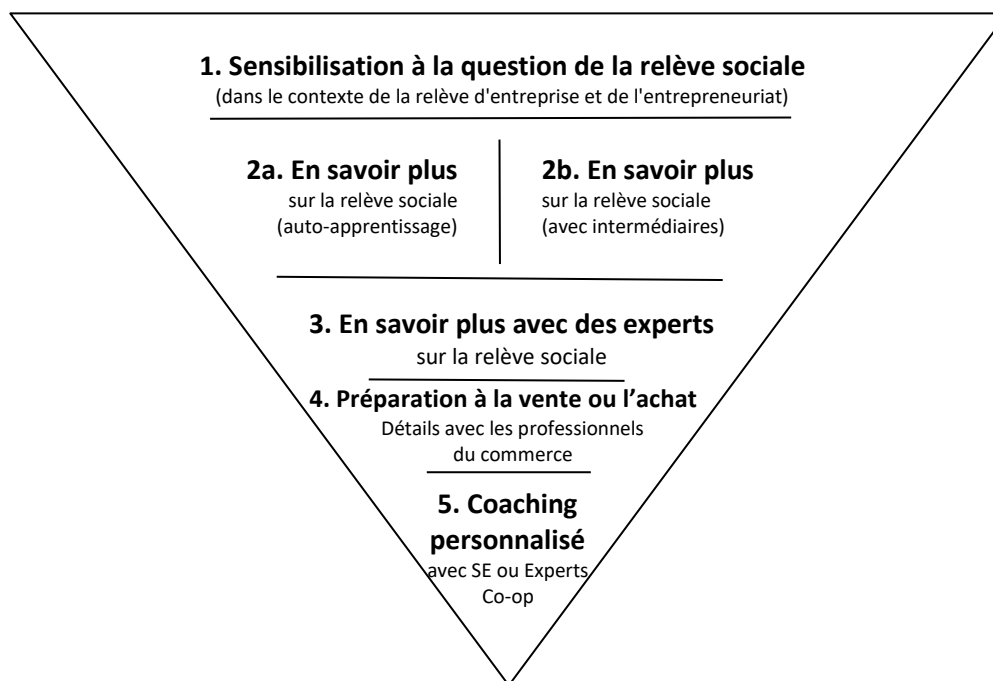
Table des matières

Sommaire	1
Introduction	2
Contexte et raison d'être du projet	2
Portée du projet	3
Résultats prioritaires du projet	4
Objectif de ce rapport final	5
Principales conclusions : Recherche-action	6
Aperçu des projets de recherche-action	6
Atelier régional en ligne et guide de ressources (bilingue)	7
L'atelier « Leaving a Legacy » pour les vendeurs de la Nouvelle-Écosse (anglais)	11
Webinaire sur la conversion des coopératives de travail pour les intervenants du Nouveau-Brunswick (anglais)	13
Étude de cas du Black Duck Café à Sackville, N.-B. (anglais)	14
Groupe de discussion sur les jeunes en tant qu'acheteurs potentiels (N.-B., français)	18
Thèmes communs à tous les projets de recherche-action	21
Conclusions et recommandations	24
Vue d'ensemble	24
Principes généraux de conception	24
Lacunes à combler	25
Un processus pour exploiter les ressources le plus efficacement possible	26
Guide de ressources pour les intermédiaires	29
Annexes	30
Annexe A : « Preserving Local Business: The rôle for Co-operatives & Social Enterprises in Business Succession » Rapport sur l'atelier régional en ligne et guide de ressources (bilingue)	31
Annexe B : Rapport de l'atelier « Leaving a Legacy » (N.-É., anglais)	36
Annexe C : Rapport du webinaire sur la relève d'entreprise (N.-B., français)	38
Annexe D : Éducation et accompagnement personnalisé pour la relève des entreprises coopératives dans la région de Tantramar (N.-B., anglais)	40
Annexe E : Groupe de discussion sur les jeunes en tant qu'acheteurs potentiels (N.-B., français)	44
Annexe F : Social Succession Resource Guide (anglais)	47
Annexe G : Relève d'entreprise Guide de ressources	50
Annexe H : Méthodologie de recherche et équipe	53

Sommaire

L'une des principales conclusions de ce rapport final est l'importance d'utiliser nos ressources à bon escient. Pour soutenir la relève sociale, notamment en utilisant le modèle coopératif, nous avons besoin d'experts qui comprennent ce modèle de fond en comble. Nous avons besoin de personnes qui ont l'expérience des conversions en coopératives. L'un des défis auxquels nous sommes confrontés est que nous avons un bassin limité de ces experts au Canada atlantique. Beaucoup d'entre eux sont à la retraite ou prennent leur retraite et ne travaillent qu'à temps partiel, voire pas du tout. La bonne nouvelle, c'est que ces experts sont aussi très passionnés par le soutien de la relève sociale, et par la formation et le mentorat de nouvelles personnes pour apprendre comment soutenir cette option très importante dans le cadre plus large du défi de la relève d'entreprise auquel le Canada atlantique est confronté en général. Nous devons également « mémoriser » le plus possible cette expertise (idéalement sur vidéo) afin d'aider les générations futures à faire ce travail.

Pour résoudre ce problème, nous avons rapidement compris que nous devons élaborer une stratégie pour tirer le meilleur parti des ressources dont nous disposons, de manière appropriée pour les apprenants, et faire en sorte que nos ressources les plus rares (par exemple, les coachs experts) ne soient engagées que lorsqu'elles sont vraiment nécessaires. Pour ce faire, nous avons développé un modèle de « filtrage » des processus éducatifs à mettre en place en premier lieu, puis des ressources les plus importantes à mesure que les personnes susceptibles d'être intéressées par la relève sociale (qu'il s'agisse d'intermédiaires, de vendeurs ou d'acheteurs) veulent en savoir plus ou la pratiquer. Le triangle ci-dessous est un résumé de ce processus pour nous aider à tirer le meilleur parti des diverses ressources et compétences nécessaires à la réussite de la relève sociale.



Au cours de cette phase de recherche, nous avons également recueilli un large éventail de recommandations spécifiques à l'engagement des jeunes, et à la garantie de l'accès et des avantages de la relève sociale pour les personnes et les groupes marginalisés et racialisés, les nouveaux arrivants et les personnes handicapées. Il s'agit notamment de commencer par élaborer une solide stratégie de communication et d'engagement afin de mieux faire connaître l'ampleur du défi de la relève d'entreprise, la nature de sa menace pour les communautés rurales en particulier et la façon dont ce défi peut être une occasion de bâtir des communautés plus fortes, plus inclusives et plus résilientes.

Introduction

Contexte et raison d'être du projet

Le « tsunami des cheveux gris » des propriétaires d'entreprises qui prennent leur retraite sans plan de relève est reconnu depuis de nombreuses années maintenant et était déjà très préoccupant avant la loi COVID-19, qui a exacerbé le problème en ajoutant des milliers d'autres entreprises à risque ou déjà fermées.

Bien que ce projet de *Reprise, Stabilisation et Relève d'Entreprise* ait été envisagé il y a près de deux ans, lorsque les membres et les partenaires du RCDÉC ont identifié le besoin de sensibiliser au potentiel et aux opportunités qui existent pour la transition des entreprises des propriétaires qui prennent leur retraite vers un modèle d'entreprise sociale ou coopérative, il est devenu encore plus important, et pertinent pour un public cible beaucoup plus large, depuis le début de la pandémie.

Définitions Importantes

Par souci de clarté, l'équipe de recherche définit une coopérative comme toute entreprise constituée en vertu de la Loi canadienne sur les coopératives ou de l'une de ses lois provinciales équivalentes (p. ex. la Loi sur les coopératives du Nouveau-Brunswick). Bien que la définition d'une entreprise sociale fasse l'objet d'un débat continu, aux fins du présent rapport, l'équipe de recherche s'intéresse à la vente d'entreprises indépendantes à des organismes sans but lucratif ou à des organismes de bienfaisance qui exploiteront ces entreprises afin de réaliser directement leur objectif social.

Pourquoi se concentrer sur les modèles d'entreprise sociale et de coopérative ?

Le Canada atlantique dispose d'un réseau important et actif d'entreprises sociales ; rien qu'en Nouvelle-Écosse, l'enquête sectorielle 2017 sur les entreprises sociales¹ a révélé plus de 3 000 entreprises sociales. L'échantillon de 233 entreprises sociales néo-écossaises révèle un secteur dont l'impact financier est solide :

Figure 1 : Tableau 5 du rapport 2017 de l'enquête sectorielle sur les entreprises sociales de la Nouvelle-Écosse.²

Tableau 5 : Totaux financiers rapportés par les répondants à l'enquête en CAD*		
	Total**	Moyenne***
Recettes	179 000 000 \$	996 000 \$
Recettes (vente de biens et de services)	123 000 000 \$	713 000 \$
Recettes (Subventions, prêts et dons)	50 000 000 \$	295 000 \$
Dépenses	151 000 000 \$	866 000 \$
Salaires, prestations et coûts de formation	73 000 000 \$	464 000 \$
Bénéfices nets et excédent de revenus	28 000 000 \$	154 000 \$

* Ce tableau représente les montants cumulés de 55 % à 68 % des répondants à l'enquête.

** Les données disponibles ont été cumulées et arrondies au million près.

*** Les données disponibles ont été cumulées et arrondies au millier près.

Une coopérative est une entreprise détenue collectivement et gouvernée démocratiquement selon le principe « un membre, un vote », quel que soit le nombre de parts sociales détenues. Les personnes mettent en commun leurs ressources pour contribuer au financement et au maintien de l'entreprise et partagent ensuite les bénéfices en fonction de « l'utilisation » plutôt que du montant de leur capital social.

¹ Chloe Donatellie, Doug Lionais, Lauren Sears et Annika Voltan. *Nova Scotia's Social Enterprise Sector Survey Report 2017* (Halifax : Social Enterprise Network of Nova Scotia).

² Ibid.

Il existe près de 9 000 coopératives au Canada présentes dans tous les secteurs de l'économie, du commerce de détail aux services, en passant par la technologie, le transport, l'immobilier et la fabrication. Elles créent plus d'emplois que les secteurs de la fabrication, des télécommunications, des services publics ou de l'exploitation minière³ et surpassent systématiquement les entreprises traditionnelles en matière de satisfaction des employés. Des études longitudinales montrent que les coopératives ont deux fois plus de chances de réussir, à court et à long terme, et ont un taux de survie sur cinq ans de 80 %, contre 41 % pour les autres entreprises.

Il a été démontré que les coopératives sont particulièrement résistantes dans les périodes difficiles, comme celle que nous traversons actuellement. Après la crise financière de 2008, les coopératives ont connu une croissance trois fois supérieure à celle de l'économie en général et ont créé six fois plus d'emplois⁴.

Le modèle coopératif est très souple et peut prendre de nombreuses formes, allant des coopératives de travailleurs, détenues par les employés qui exploitent l'entreprise, aux coopératives de producteurs, détenues par les personnes qui produisent les produits à vendre (alimentation, sylviculture, pêche, arts et artisanat). Il existe des coopératives de vente au détail et de consommation détenues par les personnes qui y font leurs achats, ainsi que des structures innovantes telles que les coopératives de solidarité avec différentes catégories de membres qui permettent la participation de différents groupes d'intervenants ayant un intérêt direct dans le succès de la coopérative.

Le modèle d'entreprise coopérative s'est également avéré être une alternative viable pour la transition des entreprises et il existe de nombreux exemples à travers le Canada, y compris au Canada atlantique, où des entreprises ont été converties de modèles de propriété traditionnels en entreprises détenues et exploitées collectivement.

Cependant, le modèle n'est pas bien connu au Canada atlantique, surtout dans les communautés anglophones. Il est mieux connu dans les communautés francophones de la région. Il est pourtant clair dans les deux communautés que le modèle n'est pas utilisé de la manière dont il pourrait aider à résoudre la crise de la relève d'entreprise. L'une des principales raisons d'être de ce projet est de trouver des moyens de faire connaître ce modèle alternatif et d'identifier tous les défis liés au soutien de son utilisation.

Portée du projet

Pour relever les défis liés à la crise des propriétaires d'entreprises qui prennent leur retraite sans plan de relève, rendue encore plus complexe aujourd'hui par la COVID-19, ce projet de recherche appliquée s'appuie sur plusieurs autres initiatives de recherche nationales déjà en cours ou achevées :

- Legacy Leadership Lab à l'Institut pour l'innovation sociale et la résilience de l'Université de Waterloo (WISIR),
- CoopConvert est un projet de recherche de trois ans financé par le CRSH,
- Scale Collaborative en partenariat avec l'université Royal Roads.

L'un des principaux objectifs de cette initiative est de s'appuyer sur le travail déjà réalisé sur la question de la relève d'entreprise dans la région, et de garder un œil sur ce qui se passe avec la COVID-19 et comment cela pourrait affecter l'urgence de ce travail.

Ce projet a offert des possibilités de mobilisation des connaissances et d'apprentissage liées à la transition des petites et moyennes entreprises (PME) du Canada atlantique, afin d'aider les économies locales à

³ Source : <https://canada.coop/en/resources/publications/release-study-economic-impact-co-operative-sector-canada>

⁴ Measuring the Co-operative Difference, 2015 CRSH, Fiona Duguid et George Karaphillis, <http://www.cooperativedifference.coop/co-op-impacts/on-the-economy/>.

s'adapter aux défis de la COVID-19. Pour plus de détails sur la méthodologie globale du projet et l'équipe de recherche, voir l'annexe H.

Le travail effectué pour le rapport à mi-parcours comprenait précisément :

1. **La compilation des évaluations des besoins** : Nous avons terminé l'examen de 33 évaluations des besoins (21 en anglais et 12 en français) qui ont déjà été effectuées par les collectivités et d'autres intervenants et qui identifient les défis économiques spécifiques et locaux auxquels les collectivités rurales du Canada et du Canada atlantique sont confrontées en raison du nombre énorme de propriétaires de petites entreprises qui prennent leur retraite et de la COVID-19.
2. **La compilation des ressources d'apprentissage** : Nous avons terminé l'examen de 84 outils, ressources et possibilités d'apprentissage existants (53 en anglais et 31 en français) qui se rapportent aux défis identifiés par les évaluations des besoins.

Les autres étapes du projet énumérées ci-dessous sont traitées dans ce rapport final.

3. **La conception de deux opportunités différentes de recherche-action et d'apprentissage** : Avec la contribution des partenaires nationaux et régionaux, nous avons créé :
 - a. **Un atelier en ligne et un guide de ressources complémentaires pour les professionnels du développement des entreprises**, spécifiquement conçus pour accroître leurs connaissances de base sur les entreprises sociales et les coopératives comme moyen de relever les défis communautaires actuels, et les questions liées à la relève des entreprises dans les communautés rurales dans les années à venir. Il s'agit de ressources existantes qui ont été identifiées et vérifiées dans le cadre de ce projet de recherche ; le développement de nouvelles ressources a été considéré comme hors de portée de ce projet. Bien que l'auditoire final de ce guide de ressources comprenne l'ensemble des professionnels et des intermédiaires du monde des affaires (les agents de développement économique, les agents de développement économique municipaux, les CBDC, les professionnels de l'investissement, les comptables, les avocats et autres conseillers de confiance), les chercheurs ont testé ce guide auprès du personnel et des membres du conseil d'administration des CBDC de la région.
 - b. **Des opportunités d'apprentissage et de participation en ligne dans trois communautés rurales** (une francophone, deux anglophones) qui se sont concentrées sur la façon dont les entreprises sociales et les coopératives peuvent répondre à leurs circonstances et opportunités spécifiques pour une durabilité économique à long terme. Les résultats de ce prototypage ont été compilés pour enrichir les opportunités d'apprentissage qui pourraient être offertes par divers partenaires de manière continue pour d'autres communautés rurales de la région.
4. **Les ressources et les connaissances acquises dans le cadre de ce projet seront partagées librement avec les différents partenaires du projet** afin de permettre aux communautés de répondre rapidement aux défis COVID-19 liés à la reprise, à la stabilisation et à la planification de la relève des entreprises.

Résultats prioritaires du projet

1. **Les communautés disposeront de plus de connaissances pour les aider à stabiliser leurs économies** dans le sillage de la COVID-19 et à se préparer au défi de la durabilité et de la relève des entreprises. Elles disposeront de plus de connaissances, de compétences et d'outils pour y parvenir, notamment en ce qui concerne l'aide que peuvent apporter les entreprises sociales et les structures coopératives.
2. **Les professionnels du développement des entreprises auront accès à des ressources utiles.** Les ressources et les outils d'apprentissage identifiés et testés dans le cadre de ce projet seront mis à

disposition par l'intermédiaire de notre réseau de dizaines de partenaires à travers le Canada atlantique afin de rendre l'apprentissage de ce projet aussi accessible que possible. Cela comprendra des connaissances sur les outils et les ressources liés spécifiquement à l'entreprise sociale et aux coopératives, et sur la façon dont les membres de la communauté peuvent s'organiser pour être en mesure d'agir directement sur ces questions. Ces précieuses ressources seront disponibles pour aider les communautés par l'intermédiaire de divers partenaires, de sorte que les communautés y auront accès longtemps après la fin de ce projet spécifique.

Objectif de ce rapport final

L'objectif de ce rapport est de présenter les principales conclusions de la recherche-action et des activités d'apprentissage liées à la phase 2 qui ont été menées dans le cadre de ce projet, et de présenter le guide de ressources qui a été enrichi par ces activités. Ce rapport n'est pas conçu pour inclure la recherche et les résultats de la phase 1 du projet, mais plutôt pour compléter le premier rapport à mi-parcours que nous avons réalisé.

Principales conclusions : Recherche-action

Aperçu des projets de recherche-action

	Atelier régional en ligne et guide de ressources (3a) (bilingue)	Projets communautaires		
		Nouvelle-Écosse (3b) (Anglophone)	Nouveau-Brunswick (3b) (anglophone)	Régional (3b) (Francophone)
Hôte / Partenaire	Association atlantique des CBDC	Acadia Entrepreneurship Centre	Co-operative Enterprise Council of New-Brunswick (CECNB)	CDR Acadie
Public cible	Le personnel et les membres du conseil d'administration en tant qu'intermédiaires	Vendeurs	Intermédiaires, vendeurs, acheteurs et autres intervenants de la communauté	Les jeunes en tant que potentiels acheteurs
Activité de recherche	Atelier en ligne + Guide de ressources	Atelier en ligne comprenant des invités experts et une étude de cas en direct	Webinaire + étude de cas communautaire	Groupe de discussion avec le Conseil jeunesse CDR Acadie

Un résumé de chaque projet est présenté dans les sections suivantes, suivi d'une section « Thèmes communs ». Les rapports détaillés sont présentés dans les annexes.

3a) Atelier régional en ligne et guide de ressources (bilingue)

Voir l'annexe A pour le rapport détaillé sur cet élément du projet.

Description de la session

Objectif de la session

Les objectifs de cet atelier destiné aux intermédiaires étaient :

- Accroître la sensibilisation à l'ampleur du défi de la relève d'entreprise dans la région atlantique en général ;
- Établir l'importance de la relève sociale comme solution (et qu'en raison de l'ampleur des défis, nous devons envisager toutes les solutions possibles) ;
- Examiner les défis et les avantages de la relève sociale ;
- Examiner les différentes étapes permettant d'identifier les vendeurs et les acheteurs potentiels qui pourraient être les plus intéressés par la relève sociale.
- Identifier les ressources (notamment des accompagnateurs qualifiés en matière d'entreprises sociales et de développement de coopératives) pour aider à créer des expériences de relève sociale réussies.

Qui était présent

Cette session a été suivie par un total de 55 membres du conseil d'administration et du personnel des CBDC de toute la région de l'Atlantique :

	N.-B.	T.-N.-L.	N.-É.	Î.-P.-É.	Totaux
Membres du conseil d'administration	3	3	3	0	9
Membres du personnel	15	14	13	4	46
Total des participants	18	17	16	4	55

Description des activités

L'atelier en ligne de deux heures, les diapositives et le guide de ressources étaient disponibles en anglais et en français au même moment. Il a été enregistré afin d'être disponible sur le site Web de l'Association atlantique des CBDC pour que d'autres personnes puissent également y avoir accès. En plus d'une présentation liée aux divers objectifs d'apprentissage déjà décrits, les animateurs/chercheurs qui ont participé à ce projet ont également répondu aux questions de clarification de l'auditoire, et il y a eu un temps de discussion ouverte à la fin de l'atelier. Un guide de ressources sur la relève sociale (pdf) en anglais et en français, développé spécifiquement pour l'atelier, a également été distribué après l'atelier.

Évaluation du webinaire

Vue d'ensemble

20 des 55 participants au webinaire ont rempli l'évaluation de la séance. Sur la base de cet échantillon, on peut dire que ce webinaire était (est) une ressource précieuse pour les intermédiaires, et a : augmenté la sensibilisation, confirmé la pertinence de la relève sociale pour les clients des CBDC, décrit les prochaines étapes et motivé un nombre important de participants à demander un contact de suivi par Leading Edge. Les réponses détaillées sont présentées ci-dessous.

Réponses aux questions d'évaluation

Questions d'évaluation	En accord	Pas d'accord
Cette session a accru mes connaissances et ma sensibilisation à la relève sociale.	18	0
Je pense que la relève sociale est une option qui peut mériter d'être explorée pour certains clients.	17	1
Cette session a clairement indiqué les prochaines étapes que je peux suivre pour approfondir cette question.	16	2
Je souhaite être contacté(e) par les présentateurs pour en savoir plus sur la relève sociale.	9	7

Des commentaires représentatifs sont présentés dans les sections suivantes.

Sensibilisation accrue

Commentaires sélectionnés des participants :

- « C'était très intéressant de connaître d'autres options pour vendre une entreprise. »
- « C'était très intéressant... Ce n'est pas comme ça que j'imaginai la réussite d'une petite entreprise. »
- « Souvent, on peut voir un employé reprendre l'exploitation de son employeur, mais envisager que plusieurs employés forment une coopérative de travail pour en être propriétaires était très unique. Ce n'est qu'un des nombreux exemples fournis qui nous a donné une meilleure perspective de ce qui pourrait potentiellement se produire lorsqu'un propriétaire d'entreprise prévoit de prendre sa retraite et de vendre son entreprise. »

Pertinence confirmée

Commentaires sélectionnés des participants :

- « C'est certainement quelque chose que nous, les CBDC, devons garder à l'esprit en tant qu'option. Merci ! »
- « C'est à coup sûr quelque chose à garder en perspective... »
- « J'ai hâte d'en savoir plus sur les prochaines étapes et d'approcher les entreprises pour leur proposer cette option dans le cadre de leur plan de relève. »
- « Sujet très intéressant et essentiel. »

Une action de suivi motivée

« J'ai hâte d'en savoir plus sur les prochaines étapes et d'approcher les entreprises pour leur proposer cette option dans le cadre de leur plan de relève. »

Évaluation du guide de ressources

Impressions générales sur le guide de ressources

Les impressions générales du guide sont positives :

Redressement, Stabilisation et Relève d'entreprises : Rapport final

- « J'ai sans hésitation aimé la simplicité du guide et le fait qu'il soit divisé en étapes. J'ai parcouru les liens (même si je n'ai pas pu en lire certains rigoureusement) et ils m'ont semblé très informatifs et complets. »
- « J'aime la présentation de ce guide de ressources. Je n'avais jamais entendu parler du problème de l'étendue de la relève et de la relève sociale comme solution à ce problème. Je trouve que la relève sociale est une option très intéressante. »
- « Les ressources compilées sont très intéressantes et pertinentes si l'on compare avec ce qui est disponible pour les modèles d'entreprise conventionnels. »

Ressources particulièrement utiles

Les participants apprécient les exemples pratiques et les guides :

- « J'ai aimé l'idée d'avoir des exemples réussis de projets de relève sociale. »
- « J'ai bien aimé les guides pratiques qui aident à travailler sur les étapes de la transition de l'entreprise. Cet outil semble le plus utile. »
- « Ils sont tous utiles en fonction des besoins des clients. »

Ressources qui pourraient être améliorées

- « J'aurais aimé avoir encore plus d'informations sur ces exemples de relève sociale. Pas besoin que ce soit trop détaillé, mais quelques informations sur le pourquoi et le comment de la relève sociale. »
- « Je le vois comme un guide de référence pour accompagner le webinaire. S'il devait également être utilisé de manière autonome, j'aimerais d'abord avoir un résumé/une remise à niveau rapide de ce qu'est la relève sociale, puis passer à l'évaluation du problème. »

Ressources manquantes

Les participants ont offert une série de suggestions utiles :

- « Après avoir examiné d'autres outils de relève et parlé à certaines entreprises, une question revient : qu'est-ce qui est le mieux pour moi ? Qu'est-ce que la relève sociale et comment savoir les profits que je peux en tirer ? Ce projet est principalement axé sur la relève sociale, mais existe-t-il un questionnaire qu'un acheteur ou un vendeur pourrait répondre et qui l'aiderait à prendre une décision et/ou le faire réfléchir aux options qui s'offrent à lui ? La relève peut sembler insurmontable pour certaines personnes et il existe de nombreuses ressources, mais il serait utile de disposer d'un questionnaire simple qui leur donnerait des conseils avant de se lancer. »
- « Il est difficile de dire s'il y a des ressources qui ont été « oubliées » parce qu'il y a beaucoup de groupes différents qui offrent des conseils sur la relève. Je sais que certains groupes, comme le Réseau de développement économique et d'employabilité du Nouveau-Brunswick (RDÉE NB), ont créé une intéressante plateforme en ligne de jumelage de relève. »

Résultats du projet de recherche

Les évaluations du webinaire et du guide de ressources qui l'accompagne indiquent que nous avons correctement et efficacement répondu aux besoins d'initiation de notre public intermédiaire. Bien qu'il y ait une prise de conscience générale de l'ampleur et de la portée du défi de la relève d'entreprise, la connaissance des options de relève sociale était très limitée (voire inexistante). Cette constatation se retrouve dans les sessions avec d'autres groupes d'intervenants et souligne la nécessité d'expériences et de ressources d'apprentissage d'introduction qui ne supposent aucune connaissance préalable et qui commencent par une sensibilisation de base avant d'aborder des sujets plus avancés.

Redressement, Stabilisation et Relève d'entreprises : Rapport final

De même, les ressources relatives à la relève sociale devraient être disponibles dans le contexte des informations relatives à la relève d'entreprise traditionnelle, ainsi que sous la rubrique « relève sociale » en tant que telle. Développer une gamme d'options de communication pour atteindre un éventail d'intermédiaires, de propriétaires/vendeurs d'entreprises et d'acheteurs potentiels, et combiner ces ressources avec d'autres ressources qui pourraient être utilisées dans le cadre de tout processus de relève.

3b - Projets communautaires

L'atelier « Leaving a Legacy » pour les vendeurs de la Nouvelle-Écosse (anglais)

Voir l'annexe B pour le rapport détaillé sur cet élément du projet.

Description de la session

Objectif de la session

L'objectif de cet atelier en ligne, d'une durée de deux heures, était de sensibiliser à la relève sociale en tant qu'option de relève d'entreprise du point de vue du propriétaire ou du vendeur de l'entreprise.

Qui était présent

Intermédiaires (CBDC, Regional Enterprise Network, consultants en affaires) et vendeurs cherchant à se retirer de leur entreprise (soit en raison de l'âge, soit en raison des impacts de la COVID-19).

Description des activités

Les activités de l'atelier comprenaient :

- La présentation de la portée globale du défi de la relève d'entreprise, de ce qu'est la relève sociale, des défis et des avantages pour les vendeurs, les acheteurs et les communautés liés à la relève sociale,
- Un débat d'experts sur les conversions de coopératives, les rachats d'entreprises à but non lucratif/sociales et les rachats par les autochtones, et
- Une étude de cas « en direct » avec un propriétaire d'entreprise désireux d'explorer les options de relève sociale qui pourraient l'intéresser et comment elles pourraient fonctionner.

Résultats liés à ce projet

À la suite de cet atelier, l'un des propriétaires d'entreprise a entamé des discussions avec deux nouveaux groupes d'acheteurs potentiels, dont des jeunes. Il s'agissait de personnes qu'il connaissait depuis des années, mais qu'il n'avait pas reconnues comme des acheteurs potentiels avant de participer à cet atelier. Les discussions sont en cours.

Évaluation des ressources partagées

Ressources existantes qui ont fonctionné

La combinaison d'une vue d'ensemble, d'un examen des expériences et des connaissances des experts invités et d'une étude de cas en direct a offert une riche expérience d'apprentissage à tous les participants. La présentation d'introduction a permis d'encadrer les défis, les opportunités et les stratégies de succès liés à la relève sociale. Les experts invités ont ajouté de la profondeur et complété la présentation d'introduction. La discussion de l'étude de cas en direct avec un propriétaire d'entreprise cherchant à vendre a permis au propriétaire d'entreprise de bénéficier d'un coaching en temps réel et aux autres participants d'apprendre également.

Possibilités d'améliorer les ressources existantes

Il aurait été formidable d'enregistrer cet atelier. Plusieurs segments auraient pu être montés en ressources vidéo plus courtes, à la demande, qui auraient pu être partagées avec un public beaucoup plus large et réutilisées.

Lacunes / Besoin de nouvelles ressources

Le succès de cet atelier a mis en évidence la nécessité de disposer de davantage de ressources vidéo pour l'apprentissage.

Webinaire sur la conversion des coopératives de travail pour les intervenants du Nouveau-Brunswick (anglais)

Voir l'annexe C pour le rapport détaillé sur cet élément du projet.

Description du projet de recherche

Objectif du projet

L'objectif de ce webinaire en ligne d'une heure était de présenter la relève sociale dans le cadre d'une approche sectorielle des services alimentaires pour la relève d'entreprise, et d'explorer comment les cafés et les restaurants peuvent être transformés en propriété collective en utilisant le modèle de coopérative de travail.

Qui était présent

30 personnes ont participé en ligne (ce qui était la limite).

Description des activités

Les activités comprenaient : des présentations par l'ancien directeur général de CECNB, et des experts invités de Fredericton liés à l'entrepreneuriat social et au modèle de café Just Us ! le modèle de café coopératif des travailleurs. Une discussion modérée a suivi les présentations.

Évaluation des ressources partagées

Ressources existantes qui ont fonctionné

Les ressources utilisées proviennent du site Internet du CECNB en ce qui concerne la relève d'entreprise, des études de cas de conversion d'entreprises en coopératives de travail (du Project Equity basé aux États-Unis), et des connaissances et de l'expertise collectives des présentateurs invités en ce qui concerne l'exploitation d'un café/restaurant sous un modèle de propriété collective.

Possibilités d'améliorer les ressources existantes

Les ressources du site web et les études de cas de Project Equity ont été des outils précieux pour créer un cadre permettant de comprendre ce qu'est la relève sociale, mais c'est la sagesse collective et les histoires des experts invités qui ont vraiment donné vie au webinaire, et fait passer l'idée de la relève sociale de la théorie à une possibilité passionnante et réelle.

Lacunes / Besoin de nouvelles ressources

Il y avait très peu de ressources à indiquer aux participants sur la façon d'exécuter et de financer une conversion de coopérative. Parmi les informations qu'il aurait été particulièrement utile de pouvoir partager avec eux, nous en citons trois :

- Noms d'organisations et de personnes au Canada atlantique qui ont de l'expérience et de l'expertise dans la conversion de coopératives,
- Noms des organismes qui financent les conversions de coopératives au Canada atlantique, et
- Un guide de conversion des coopératives du Canada atlantique, étape par étape, qui pourrait également inclure des informations spécifiques à la province concernant les différences dans la législation sur les coopératives, les ressources et les études de cas.

Étude de cas du Black Duck Café à Sackville, N.-B. (anglais)

Voir l'annexe D pour le rapport détaillé sur cet élément du projet.

Description du projet de recherche

Objectif du projet

À la fin de l'été 2020, le Co-operative Enterprise Council of New Brunswick (CECNB) a tenu de nombreuses réunions avec le Tantramar COVID-19 Response Task Force et le Sackville Business Support Committee et leur a présenté le concept de la relève des coopératives et des entreprises sociales (désormais appelée « relève sociale » dans ce rapport). À l'automne, le CECNB a été approché par l'Association des étudiants de Mount Allison (MASU) qui avait entendu parler d'une de ses présentations et qui souhaitait explorer la reprise d'une entreprise locale, le Black Duck Café, qui avait récemment fermé ses portes à cause de la COVID-19.

Situé au cœur de Sackville, au Nouveau-Brunswick, le Black Duck Café est largement considéré comme un élément de base de la communauté. Il est fréquenté par les étudiants, les employés de l'Université Mount Allison, la communauté en général et les visiteurs de la communauté. Au fil des ans, le petit café est devenu l'un des principaux commerces de Sackville, connu pour sa nourriture saine et abordable, son soutien aux producteurs alimentaires locaux et sa contribution au sentiment de communauté dans la région.

Comme beaucoup de petites entreprises, en particulier les restaurants, le Black Duck a été décimé par la fermeture et la baisse de la clientèle liée à la COVID-19.⁵ Après avoir essayé de tenir le coup pendant plusieurs mois, les propriétaires ont décidé qu'ils devaient vendre le café et le bâtiment dans lequel il se trouvait, y compris deux autres étages qui étaient prêts à être loués.

MASU a déjà réussi à créer des entreprises à Sackville, dont les plus récentes sont la Bagtown Brewing Company et le Strike Club. Leur intérêt pour le Black Duck Café était de créer des emplois intéressants pour les étudiants et les membres de la communauté, un espace de collaboration et de l'hébergement pour les étudiants. Au cours des mois suivants, le CECNB a travaillé avec MASU et les propriétaires du Black Duck pour explorer diverses ressources existantes en matière de relève commerciale et sociale.

Qui était présent

Les propriétaires du Black Duck Café et les étudiants membres de MASU.

Description des activités

À l'aide d'outils produits par le CECNB, dont All About Co-operatives, Resource Guide for Co-ops and Social Enterprise in New Brunswick, Best Practices Guide for Social Enterprise, Business Succession : A Community-based Approach and the Canadian Worker Co-op Federation (CWCF) Succession Planning Using the Worker Co-op Option. Toutes ces ressources sont déjà disponibles sur le site Internet du CECNB.

- D'autres ressources ont été utilisées :
- Manitoba Co-op Association's 2015 Business Succession Planning through Worker and Multi-stakeholder Co-operatives ;
- L'outil The Co-operative Alternative Framework Tool de la Coopérative de développement régional Acadie, et plusieurs ressources sur le site Web de Project Equity aux États-Unis ; et

⁵ Lors d'un webinaire organisé en mars 2021 par le cabinet d'experts-comptables BDO Global, il a été estimé que la COVID-19 a entraîné une augmentation de 20 % du nombre de propriétaires d'entreprises souhaitant effectuer une transition.

- Diverses études de cas de conversion de coopératives ont été utilisées pour démontrer la flexibilité.

Ensuite, deux sessions de Business Model Canvas ont été organisées pour étoffer la proposition de valeur, les marchés cibles, les relations et les canaux de clientèle, les activités clés, les partenaires et les structures de coûts pour les quatre composantes de l'entreprise proposée - le café, un magasin de détail, un espace de travail collaboratif au deuxième étage et des logements pour étudiants au troisième étage. La ressource clé utilisée pour cette tâche était [Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design](#), que l'équipe de MASU a utilisée pour créer des modèles d'entreprise pour le café existant et l'espace de travail collaboratif proposé qui serait situé au-dessus du café.

Des réunions ont également été organisées avec les propriétaires de l'entreprise afin de discuter de la transition et d'évaluer leur intérêt à rester impliqués pendant un certain temps pour aider au processus de transition. La possibilité qu'ils continuent à maintenir une participation au capital a également été étudiée.

Des réunions avec Just Us ! Coffee Roasters ont également eu lieu pour discuter du soutien qu'ils pourraient apporter au processus de transition. Just Us ! est une coopérative de travailleurs de la Nouvelle-Écosse qui possède 25 ans d'expérience dans le domaine des cafés. Ils ont exprimé leur volonté de fournir un large éventail de services gratuits pour aider à la transition et à la réouverture du Black Duck Café, y compris un large éventail de soutiens techniques, la conception du café, la planification des étages, l'efficacité opérationnelle, l'optimisation des points de vente, la formation du personnel, les horaires et la structure de rémunération. Les ressources utilisées comprenaient les présentations Just Us ! Partner Program.

Une fois qu'il a été clair qu'il y avait un intérêt et un potentiel pour une conversion en coopérative à la fois par MASU et les propriétaires de l'entreprise, nous avons entrepris une étude de marché qui comprenait :

- Une analyse approfondie de 194 avis de clients provenant de Google Reviews 2020 et Tripadvisor 2020 a révélé que les trois aspects que les clients apprécient le plus au Black Duck sont « la disponibilité d'ingrédients locaux sains, l'atmosphère décontractée et le sentiment de communauté ».
- Une analyse concurrentielle des cafés, des restaurants et des espaces de travail en commun dans le sud-est du Nouveau-Brunswick.
- Une évaluation des besoins, des prix et de la disponibilité des logements locatifs à Sackville.
- Une évaluation d'entreprise, utilisant deux méthodes courantes - l'actualisation des flux de trésorerie et la capitalisation des bénéfices - pour déterminer la valeur actuelle de l'entreprise sur la base de son historique de flux de trésorerie et des flux de trésorerie futurs prévus. Des recherches ont également été effectuées sur la valeur du bâtiment, sur la base des chiffres de l'immobilier local, et le reste de l'équipement et des actifs a été évalué selon les taux des concessionnaires et la valeur comptable.

Le CECNB a ensuite travaillé avec MASU et les propriétaires de l'entreprise pour réaliser une étude de faisabilité complète. La principale ressource que nous avons utilisée pour ce travail est Best Practices in Social Enterprise Guide produit par le CECNB.

Nous avons également préparé un ensemble complet de projections financières en utilisant les méthodes Straight Line et nous avons effectué une analyse environnementale des options de financement. Nous avons formulé des recommandations sur plusieurs possibilités prometteuses de financement de la conversion en coopérative.

Résultats liés à ce projet

En janvier 2021, les propriétaires du Black Duck ont décidé de le rouvrir et l'ont retiré du marché. Bien que ce projet n'ait pas abouti à une conversion en coopérative, nous le considérons comme

une réussite, car le travail effectué par le CECNB et MASU a convaincu les propriétaires qu'il y avait effectivement suffisamment de potentiel pour que le Black Duck redeviennne rentable et ils ont décidé de faire une nouvelle tentative. Il a depuis rouvert ses portes et se porte très bien.

Si les étudiants de MASU ont été un peu déçus de ne pas pouvoir réaliser leurs projets, ils étaient en fait tout aussi heureux que le café soit à nouveau accessible aux étudiants et à la communauté. Ils ont également estimé avoir établi un partenariat solide avec les propriétaires et des discussions sont toujours en cours concernant une collaboration potentielle sur l'espace de travail et les logements pour étudiants. Ils ont également estimé avoir acquis des connaissances considérables sur le modèle de relève des coopératives et sur le potentiel qu'il recèle pour de futures conversions.

Évaluation des ressources partagées

Ressources existantes qui ont fonctionné

Diverses ressources produites par le CECNB ont été utilisées pour familiariser les gens avec le modèle d'affaires des coopératives :

- *All About Co-operatives* : un aperçu général des différents types de structures coopératives avec des exemples canadiens pour chacune d'entre elles.
- *Best Practices Guide for Co-ops and Social Enterprise* : guide très complet qui décrit en détail les modèles de coopératives et d'entreprises sociales et toutes les étapes de la planification, de la formation, de la gouvernance, du financement et des opérations.
- *Resource Guide for Co-ops and Social Enterprise in New Brunswick* : guide complet des financements, des soutiens techniques et des ressources disponibles pour aider les coopératives et les entreprises sociales du Nouveau-Brunswick à s'établir et à se développer.

Toutes ces ressources ont été très utiles pour aider les gens à comprendre ce qui différencie les coopératives et les entreprises sociales et comment elles peuvent être utilisées dans la transition des entreprises vers la propriété collective. Le *Best Practices Guide for Co-ops and Social Enterprise* a été particulièrement utile, car il fournit des renseignements détaillés sur les étapes de l'établissement et de l'exploitation d'une coopérative ou d'une entreprise sociale, et il a été largement utilisé lors de l'évaluation de faisabilité et des discussions sur la structure de l'entreprise. Le *Resource Guide for Social Enterprises in NB* a également été utile pour aider MASU à élaborer un plan financier pour le démarrage et les opérations.

Pour les sujets spécifiques sur le fonctionnement de la relève d'une coopérative/entreprise sociale, plusieurs ressources ont été utilisées :

1. *Business Succession: A Community-Based Approach to Business* par le CECNB
2. *Succession Planning Using the Co-op Option* par la Fédération canadienne des coopératives de travail
3. *The Co-operative Alternative Framework* de la CDR-Acadie
4. Une grande variété d'études de cas provenant de tout le Canada
5. Ressources du site web de Project Equity (US)

Les trois premières ressources étaient utiles pour donner un aperçu général du processus de conversion des coopératives, mais elles manquaient de détails sur la façon dont chaque étape du processus est réalisée. Les études de cas canadiennes ont été particulièrement utiles pour montrer aux gens que le modèle a été utilisé avec succès à travers le Canada dans une grande variété de situations. Les ressources de Project Equity étaient extrêmement précieuses, car elles couvraient tous les aspects du processus de conversion pour tous les intervenants, des propriétaires d'entreprises aux employés, en passant par les financiers et les partenaires communautaires. Ce type de site web au Canada serait d'une grande utilité pour faire progresser l'utilisation du modèle de coopérative et d'entreprise sociale dans les transitions d'entreprises.

En termes de planification stratégique et de modélisation d'entreprise, les sessions du Social Business Model Canvas ont été très utiles, car elles ont fourni un forum de discussion de groupe et de prise de décision autour de questions clés telles que les segments de clientèle, les revenus et les coûts, le marketing et d'autres considérations importantes dans la transition d'une entreprise.

Il convient également de noter que bon nombre des ressources utilisées dans le cadre du projet MASU-Black Duck n'étaient pas spécifiques aux coopératives et aux entreprises sociales, mais constituaient plutôt les outils standard que tout type de relève d'entreprise utiliserait pour réaliser l'étude de marché, l'analyse de faisabilité, l'évaluation et les projections financières.

Le processus de transition d'une entreprise vers un modèle de coopérative ou d'entreprise sociale est similaire à bien des égards à un processus de relève traditionnel, la principale différence résidant dans la structure de propriété et le mode de fonctionnement de la participation au capital et aux bénéficiaires. Cependant, ces éléments sont si importants dans le processus de transition qu'ils méritent une attention particulière et des ressources spécialisées.

Possibilités d'améliorer les ressources existantes

En résumé, il existe quelques ressources au Canada sur la conversion des coopératives et des entreprises sociales, mais elles ont tendance à être de nature générale. Bien qu'elles aident les gens à comprendre le concept de base et montrent que les coopératives sont une option viable pour la relève d'entreprise, elles sont insuffisantes lorsqu'il s'agit des détails du processus de transition et il serait essentiel qu'un développeur de coopératives compétent travaille avec le groupe pour le guider dans les aspects de la conversion relatifs aux coopératives ou aux entreprises sociales.

Lacunes / Besoin de nouvelles ressources

Il serait très utile d'avoir accès à un site web comme Project Equity aux États-Unis, mais pour le Canada.

Groupe de discussion sur les jeunes en tant qu'acheteurs potentiels (N.-B., français)

Voir l'annexe E pour le rapport détaillé sur cet élément du projet.

Description du projet de recherche

Objectif du projet

Le Conseil jeunesse de CDR Acadie a été invité à participer à un groupe de discussion afin d'en apprendre davantage sur les défis liés à la relève d'entreprise au Canada atlantique, sur la façon dont la stratégie de la relève sociale, qui fait appel à l'entreprise sociale et aux coopératives, peut contribuer à résoudre ce problème, sur leur intérêt (et celui des jeunes en général) pour cette approche et sur les ressources et les possibilités d'apprentissage qu'il serait important d'offrir aux jeunes en tant qu'acheteurs potentiels.

Qui était présent

Le Conseil jeunesse de CDR Acadie était composé (au moment du groupe de discussion) de 10 jeunes âgés de 17 à 25 ans. Ils sont nommés par leur propre comité avec l'aide des membres du personnel de CDR-Acadie. Deux membres du Conseil jeunesse sont élus comme membres lors de l'AGA de CDR Acadie et siègent pour un an. Le Conseil attire principalement des jeunes intéressés par les coopératives et la gouvernance, l'entrepreneuriat et le développement communautaire. Certains des jeunes ont déjà leur propre entreprise. Sept membres du conseil des jeunes ont participé à ce groupe de discussion.

Description des activités

Au cours d'un groupe de discussion en ligne d'une durée de deux heures, le directeur général de CDR Acadie a présenté le défi de la relève d'entreprise au Canada atlantique et a donné un aperçu de ce qu'est la relève sociale (50 min). Le reste de la séance était axé sur la discussion, y compris quatre questions incitatives pour aider les jeunes à s'engager. Les jeunes ont été informés qu'ils n'étaient pas obligés de répondre aux quatre questions et qu'ils étaient libres de parler de ce qui les intéressait le plus ou de ce qui était le plus urgent pour eux.

Les quatre questions posées étaient les suivantes :

1. Pensez-vous que l'entrepreneuriat est intéressant, et comment cela affecterait-il les jeunes et la formule de l'entrepreneuriat social ?
2. Y a-t-il des lacunes dans les outils présentés ?
3. Quelles stratégies sont nécessaires pour sensibiliser les jeunes à la relève sociale ?
4. La jeunesse pourrait-elle jouer un rôle dans ce domaine ?

Résultats liés à ce projet

La séance de groupe de discussion avec le Conseil jeunesse de CDR Acadie a démontré qu'une fois que les jeunes sont sensibilisés aux défis et aux possibilités liés à la question de la relève d'entreprise au Canada atlantique, et à la relève sociale en tant que telle, ils sont très désireux d'en apprendre davantage. La sensibilisation est évidemment un problème clé qui doit être abordé, mais les jeunes ont fourni de nombreuses idées pour y remédier. Ils ont aussi rapidement compris que cette question et les possibilités qui en découlent pour les jeunes doivent faire partie de conversations plus larges sur les finances et l'économie pour les jeunes dans le cadre de l'éducation civique de base. Enfin, ces jeunes ont montré qu'une fois engagés, ils étaient plus qu'à la hauteur pour être un partenaire à part entière dans la recherche de moyens d'aborder la question de la relève d'entreprise dans la région et de promouvoir la relève sociale comme une nouvelle façon pour les jeunes de devenir entrepreneurs, en particulier dans les communautés rurales. Les jeunes

de ce projet ont également reconnu que la relève d'entreprise et la relève sociale étaient une opportunité pour les jeunes marginalisés et racialisés.

Évaluation des ressources partagées

Ressources existantes qui ont fonctionné

La présentation sur le défi de la relève d'entreprise et sur ce qu'est la relève sociale a été utile dans la mesure où de nombreux jeunes ont indiqué qu'ils n'avaient aucune idée que la relève d'entreprise était un problème dans la région, ou comment la relève sociale pourrait aider à résoudre le problème, ou comment les jeunes pourraient faire partie de la solution, et cela pourrait être une opportunité pour les jeunes. La longue période de discussion a également été très utile et a permis à de nombreux jeunes de s'engager à fournir des commentaires et des idées sur la façon de considérer les jeunes comme acheteurs potentiels d'entreprises dont les propriétaires cherchent à se retirer pour des raisons d'âge ou de COVID-19.

Possibilités d'améliorer les ressources existantes

Les jeunes ont indiqué que la présentation elle-même était quelque peu déroutante pour eux, surtout pour comprendre le rôle que les coopératives pourraient jouer dans la relève sociale. Ils voulaient plus de clarté sur la façon dont la propriété des travailleurs pourrait fonctionner, sur la façon dont l'exploitation de l'entreprise pourrait fonctionner avec les employés comme propriétaires, sur qui est le « patron » dans une coopérative de travailleurs et sur qui obtient quelle partie des profits dans une coopérative. Ils souhaitaient également obtenir plus d'informations sur la façon dont une transition utilisant la relève sociale pourrait fonctionner. Ils ont également mentionné que pour les jeunes qui ne sont pas familiers avec le mouvement ou le modèle coopératif, certains concepts sont un « jargon » difficile à comprendre (surtout dans les diapositives 9 à 15 de la présentation).

Les jeunes ont également mentionné que la façon dont les choses sont enseignées peut être préjudiciable, surtout dans un style académique (comme les présentations animées par une seule personne). Il a également été mentionné que la relève sociale et les conversions de coopératives tiennent pour acquis que les gens ont déjà des connaissances financières, et que de nombreux ateliers liés à ces sujets seraient inaccessibles à une personne qui n'a pas déjà une compréhension concrète des bases des concepts financiers (actions, profit, conseil d'administration, etc.).

Les recommandations comprenaient :

1. Rationalisation des outils pédagogiques concrets ;
2. Privilégier un langage simple, sans jargon, dans la conception des ressources pédagogiques ;
3. S'appuyer sur l'éducation financière pour inclure l'apprentissage de la relève sociale comme option pour l'entrepreneuriat ;
4. Se concentrer sur le financement qui pourrait aider les jeunes à explorer la reprise d'une entreprise en utilisant la relève sociale ;
5. Créer un modèle étape par étape pour les employés, les consommateurs, etc. intéressés par la relève sociale.
6. Prendre une relève sociale réussie et créer une feuille de route basée sur son processus et sa réalité quotidienne en y injectant de la théorie (au lieu de présenter la théorie puis de partager une histoire de réussite).

Les jeunes ont également été surpris d'apprendre que la fermeture d'entreprises était un problème aussi pressant et ont été alarmés par les statistiques présentées dans l'exposé. Ils ont déclaré que

les jeunes s'intéressent à l'esprit d'entreprise, mais que leurs connaissances sur le lancement d'une entreprise se limitent à une idée commerciale concrète, ancrée dans une forme d'innovation. Ils ont déclaré que les jeunes devraient être informés que la plupart des entreprises établies sont gérées par des personnes plus âgées et que la relève sociale est une voie possible pour l'entrepreneuriat, par opposition à la création d'une entreprise à partir de zéro. De plus, ils ont mentionné qu'ils avaient l'impression que le monde de l'entrepreneuriat était déjà sursaturé et que les jeunes ajouteraient de la concurrence en s'y engageant, mais ils ont été rassurés que le contraire était vrai.

Ils ont été intéressés par les études de cas présentées, notamment celles qui se sont déroulées en milieu rural. Ils ont apprécié le fait que des services uniques soient offerts dans les régions rurales (par exemple, des installations de conditionnement physique) et qu'il soit plus logique de reprendre une entreprise existante plutôt que d'en créer une nouvelle pour faire face à la concurrence.

Lacunes / Besoin de nouvelles ressources

Les jeunes se sont demandé s'il arrivait souvent qu'un jeune à l'intérieur d'un commerce dont le propriétaire est âgé soit intéressé à le reprendre, ou que les jeunes en général soient à l'affût des commerces qui sont sur le point de fermer. En général, les participants se sont demandé comment établir des liens avec des jeunes qui seraient d'excellents membres de coopératives, mais qui ne sont pas actuellement impliqués dans le mouvement coopératif (surtout les jeunes marginalisés et racialisés).

Les jeunes ont fait remarquer que les idées d'affaires naissent généralement au sein des individus, donc même s'il peut être difficile de trouver des individus spécifiques pour des entreprises spécifiques, il serait utile de construire une culture de sensibilisation à la relève sociale. Cette sensibilisation n'intéressera peut-être pas tous les jeunes, mais il pourrait y avoir une prise de conscience autour de ce modèle qui, à son tour, façonnerait les idées à l'avenir et encouragerait les jeunes à envisager de reprendre une entreprise dont le propriétaire est âgé et qui pourrait autrement fermer. En ce sens, le modèle de la relève sociale serait une voie pour les jeunes entrepreneurs en herbe, en plus de la création d'une entreprise à partir de zéro.

Les jeunes ont déclaré que la sensibilisation à ce défi ET à cette opportunité pourrait être améliorée par les moyens suivants :

1. Inclure l'apprentissage et les ressources dans les programmes des écoles secondaires offrant des cours d'économie ou de commerce ;
2. Développer une base de données publique des entreprises dont les propriétaires âgés sont prêts à vendre leur entreprise ou à transférer la propriété ;
3. Développer et promouvoir des opportunités d'apprentissage pour les jeunes afin qu'ils acquièrent les compétences dont ils pourraient avoir besoin pour reprendre des entreprises et pour comprendre comment différents modèles de coopératives peuvent fonctionner dans différents contextes ;
4. Fournissez une liste des subventions / financements qui pourraient aider les jeunes à reprendre ces entreprises en utilisant des méthodes de relève sociale ;
5. Les jeunes ont également mentionné d'autres angles qui pourraient attirer les jeunes propriétaires d'entreprises : l'entrepreneuriat environnemental / écologique, le développement durable, les opportunités de mentorat (de la part de propriétaires en transfert, de personnes qui comprennent ce à quoi les jeunes d'aujourd'hui sont confrontés, de personnes qui ont également fait face à des défis dans leur jeunesse) ;
6. La création de collectes de fonds communautaires pour aider les jeunes à reprendre ces entreprises pourrait également être utile ;

7. Établir des partenariats avec des écoles de commerce et des programmes universitaires afin de souligner le défi que représente la relève d'entreprise dans la région, et la manière dont la relève sociale pourrait contribuer à résoudre le problème et constituer une opportunité pour les jeunes également ; et
8. Cibler les employés des entreprises dont les propriétaires cherchent à vendre et encouragez-les à « gravir les échelons » pour devenir, à terme, les propriétaires repreneurs.

Dans l'ensemble, les jeunes ont souligné l'importance d'une promotion et d'un marketing honnêtes sur le problème et l'opportunité, en utilisant un langage simple, en rendant les outils et les ressources d'apprentissage simples, tangibles et accessibles. Ils ont également déclaré qu'ils ne voulaient pas qu'on leur vende un rêve pour ensuite se rendre compte du dur labeur nécessaire une fois engagé. Ils veulent plutôt connaître la réalité de la reprise d'une entreprise et savoir comment les rêves peuvent être réalisés grâce à cette réalité.

Les jeunes ont également suggéré que le Conseil jeunesse CDR-Acadie pourrait aider à soutenir les efforts de la Fédération des jeunes francophones du Nouveau-Brunswick (FJFNB) pour mettre en œuvre un cours d'éducation civique dans les programmes d'études secondaires. Selon eux, l'éducation civique est un mouvement répandu dans la culture francophone qui vise à enseigner aux élèves du secondaire comment devenir des citoyens (apprentissage du vote, du rôle du gouvernement et des services sociaux, des impôts et de la littératie financière). Les jeunes considèrent l'aspect de la littératie financière comme une rampe de lancement ou une connaissance de base pour se familiariser avec des questions économiques plus larges.

Les jeunes ont également suggéré de créer un événement où les jeunes et les entreprises se réuniraient et où des activités seraient organisées pour permettre à ces deux communautés de se mettre en réseau et d'interagir ensemble, l'événement servant en fin de compte à jumeler les jeunes et les entreprises pour qu'ils travaillent ensemble au-delà de l'événement. Les jeunes ont insisté sur le fait que l'événement ne devrait pas avoir de conférenciers, mais devrait plutôt être axé sur des ateliers et le réseautage.

Dans l'ensemble, le principal message retenu de cette session est que les jeunes veulent être inclus dans cette question et cette opportunité. Ils veulent avoir la possibilité de se montrer à la hauteur, de participer aux décisions, d'interagir avec le processus et de faire partie de la solution. Dans tous les processus, à tous les niveaux des affaires et de la gouvernance, les jeunes veulent faire partie de la conversation.

Thèmes communs à tous les projets de recherche-action

Ressources existantes qui ont fonctionné

Compte tenu du faible niveau de sensibilisation à la relève sociale, il n'est pas surprenant que des documents simples et introductifs se soient avérés efficaces. Les ressources spécifiques auxquelles les participants ont fait référence sont :

- Ressources de niveau introductif - sites web, présentations et ressources écrites
- Des guides pratiques (étape par étape)
- Études de cas et exemples pratiques

Possibilités d'améliorer les ressources existantes

Cinq thèmes principaux ont émergé sur la manière d'améliorer les ressources existantes :

Créer des études de cas de plus en plus détaillées :

- Davantage d'études de cas, en particulier dans un contexte local et rural (le Black Duck Café, Carleton Road Industries, etc.)
- Des études de cas plus détaillées pour les personnes souhaitant aller plus loin.

Faire un meilleur travail de promotion des ressources existantes :

- Mettre en évidence les financements et autres soutiens existants pour les acheteurs potentiels
- Meilleure présentation et promotion des ressources existantes
- Promouvoir les plateformes existantes de jumelage de la relève en ligne exploitées au Canada atlantique par RDÉE NB et l'Association atlantique des CBDC auprès de tous les groupes d'intervenants (vendeurs, acheteurs et intermédiaires).

Traduire et adapter les documents existants pour divers publics :

- Veiller à ce que davantage de ressources soient disponibles en français et en anglais, voire dans d'autres langues.
- S'assurer que les ressources sont accessibles et appropriées pour une variété d'apprenants marginalisés et racialisés.

Faites preuve de diligence pour garantir l'accessibilité :

- Expliquer les concepts clés et le jargon dans un langage clair et simple
- Mettre en avant l'utilisation de listes de contrôle, de « feuilles de route » et de guides étape par étape.

Reconnaître les rôles complémentaires des ressources écrites et en personne :

- Un soutien en personne par des experts en la matière pour compléter les ressources écrites plus générales.

Lacunes / Besoin de nouvelles ressources

Les participants ont fait de nombreuses suggestions tant pour de nouvelles ressources que pour de nouvelles façons de présenter les ressources existantes :

Créer une plateforme en ligne :

- Un répertoire atlantique de conseillers experts en matière de relève sociale, d'études de cas et de sources de financement ;
- Collecter, réfléchir et fournir des exemples de financement créatif qui pourraient inclure des fonds d'investissement communautaires, des collectes de fonds communautaires ;
- Un site web comme celui de Project Equity (<https://project-equity.org/>) aux États-Unis, mais pour le Canada ; et
- Un site web à guichet unique sur la relève d'entreprise, qui comprend un volet sur la relève sociale pour la région de l'Atlantique, que les gens peuvent trouver par eux-mêmes, auquel divers partenaires locaux peuvent référer les gens et qui peut être utilisé comme service de jumelage en ligne entre vendeurs et acheteurs. Imagine Kootenay (<https://imaginekootenay.com/invest/buying-a-business>) en est un exemple.

Stratégies d'établissement de relations :

- Organiser un événement pour mettre en relation les vendeurs et les acheteurs potentiels, ou des groupes d'acheteurs potentiels (les jeunes, les personnes handicapées, les nouveaux arrivants, les organisations à but non lucratif, etc.). Mettez l'accent sur le réseautage et sur le fait que les gens apprennent à se connaître, et non sur les présentations.
- Développer un programme de mentorat pour les nouveaux acheteurs afin de les mettre en relation avec des entrepreneurs expérimentés (si ce n'est pas l'ancien propriétaire).

Stratégies pour les jeunes :

- Orienter l'apprentissage dans le cadre des possibilités éducatives existantes sur l'entrepreneuriat, la relève d'entreprise et le développement économique afin de s'assurer qu'un public aussi large que possible soit sensibilisé à cette option, aux raisons pour lesquelles cette question est vraiment importante pour les communautés rurales (en particulier dans le Canada atlantique), et aux avantages potentiels, y compris le fait qu'il s'agit d'une autre façon pour les jeunes de s'impliquer dans l'entrepreneuriat, en plus d'être un entrepreneur dominant et solitaire qui part de zéro ;
- Montrer comment la relève sociale peut soutenir l'esprit d'entreprise environnemental/écologique, le développement durable et le développement économique inclusif de manière à s'engager particulièrement auprès des jeunes ;
- Mettre en avant la propriété collective et la relève sociale dans les cours d'éducation financière, d'économie et de commerce aux niveaux secondaire et postsecondaire.
- Travailler avec les ministères provinciaux de l'éducation et les établissements d'enseignement postsecondaire pour inclure l'apprentissage de la relève d'entreprise et de la relève sociale dans les programmes d'éducation financière, d'économie, d'entrepreneuriat, de commerce et autres programmes pertinents.

Autres stratégies :

- Élaborer un questionnaire d'auto-évaluation pour aider les gens à identifier l'option de relève la plus appropriée à leur situation.
- Élaborer un guide de conversion des coopératives du Canada atlantique, étape par étape.
- Créer un glossaire des termes relatifs à la relève d'entreprise, y compris la relève sociale.
- Créez des vidéos de présentations existantes, d'études de cas et d'expertise dont l'offre est limitée.
- Développer une campagne de promotion spécifique pour les travailleurs au sein des entreprises qui cherchent à vendre (y compris la mise en valeur de l'Académie des coopératives de travail de la Fédération canadienne des coopératives de travail).

Conclusions et recommandations

Vue d'ensemble

L'objectif de ce rapport est de présenter les principales conclusions de la recherche-action qui a été menée dans le cadre de la deuxième phase de ce projet, et de présenter un guide de ressources qui intègre les connaissances acquises lors de ces activités.

Au cours de ce travail, nous avons réalisé qu'étant donné l'ampleur du défi que représente la relève d'entreprise au Canada atlantique en raison du vieillissement démographique, du manque général de sensibilisation aux options de relève et du nombre limité de promoteurs de coopératives et d'entreprises sociales, une stratégie globale est nécessaire pour aborder ces questions. La stratégie que nous élaborons à partir de ces constatations fera appel à la théorie de la diffusion de l'innovation⁶ pour nous aider à déterminer les intervenants sur lesquels il faut se concentrer en premier lieu, et ce qui pourrait être nécessaire pour encourager et soutenir l'utilisation de la relève sociale par les vendeurs, les acheteurs et divers types d'intermédiaires dans l'écosystème économique.

Les recommandations présentées ici concernent principalement le développement futur de ressources ciblées en matière de promotion, d'apprentissage et de développement. Elles sont fondées sur les connaissances acquises dans le cadre des diverses activités menées au cours du processus de recherche-action et en constituent une synthèse. Les lecteurs de ce rapport devraient également examiner les recommandations plus spécifiques qui se rapportent à chaque projet en plus de ces recommandations plus « synthétiques ».

Principes généraux de conception

Un certain nombre de principes généraux de conception ont émergé de nos recherches :

1. Dans toutes les activités de communication et d'engagement, insistez sur le rôle vital que la relève sociale peut jouer dans la préservation des économies locales et rurales auprès de divers publics, notamment le personnel et les conseillers municipaux, les CBDC, les organismes sans but lucratif, les coopératives existantes et les autres conseillers de confiance des propriétaires d'entreprises de notre région (les comptables, les avocats, les planificateurs financiers, etc.)
2. Veiller à ce que les messages et les médias soient adaptés aux différents groupes de clients (vendeurs et acheteurs potentiels), par exemple :
 - a. Identifier les différents « utilisateurs » potentiels du système de relève d'entreprise et s'assurer que les ressources sont conçues pour être accessibles et appropriées pour une variété de publics ;
 - b. Développer des ressources et des possibilités d'apprentissage pour une variété d'acheteurs potentiels, y compris les personnes marginalisées et racialisées, les jeunes, les nouveaux arrivants, les personnes handicapées, les organismes sans but lucratif et les femmes.
 - c. Tenir compte de l'âge dans la conception des ressources (par exemple les personnes âgées apprécieront peut-être une brochure imprimée, tandis que les plus jeunes préféreront peut-être une vidéo, une application pour téléphone ou un site web interactif).

⁶ « La diffusion des innovations est une théorie qui cherche à expliquer comment, pourquoi et à quel rythme les nouvelles idées et technologies se répandent. Everett Rogers, professeur d'études de communication, a popularisé la théorie dans son livre Diffusion of Innovations; le livre a été publié pour la première fois en 1962, et en est maintenant à sa cinquième édition (2003). » (Source : https://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_innovations)

Redressement, Stabilisation et Relève d'entreprises : Rapport final

3. Les intermédiaires ont besoin d'une ressource simple et accessible à partager avec leurs clients sur ce qu'est la relève d'entreprise en général, qui inclut la relève sociale comme une option, y compris les avantages (pour les vendeurs et les communautés) ;
4. Accroître la disponibilité des ressources sur les différents sites web consacrés au développement économique ;
5. Tirer le meilleur parti des diverses « rampes d'accès » pour s'informer sur la relève d'entreprise et l'entrepreneuriat en général, puis promouvoir également la relève sociale comme une option (y compris les avantages potentiels) pour divers groupes marginalisés et racialisés, les jeunes, les nouveaux arrivants, les personnes handicapées et les femmes ; et
6. Il pourrait être possible de s'appuyer sur l'expérience de la relève agricole pour créer d'autres stratégies spécifiques de relève à un secteur (par exemple, pour le tourisme et l'hôtellerie).

Lacunes à combler

Nos recherches ont révélé un certain nombre de lacunes en matière de ressources :

1. Il y a très peu de ressources vidéo (des « explicatifs », des études de cas, etc.) qui sont accessibles à une variété de publics ;
2. Nous n'avons pas de site web central que les gens peuvent trouver par eux-mêmes, ou que les intermédiaires peuvent référer, qui pourrait fournir : des informations et des ressources sur la relève d'entreprise et la relève sociale ; un outil de mise en relation entre vendeurs et acheteurs ; et qui pourrait montrer comment la relève sociale pourrait être une autre voie vers l'entrepreneuriat pour les jeunes, et beaucoup d'autres personnes marginalisées et racisées (les nouveaux arrivants, les PANDC, les personnes handicapées, les femmes) ;
3. Nous manquons de ressources culturellement appropriées pour les personnes appartenant aux PANDC ;
4. Nous manquons de ressources qui soient attrayantes et conçues spécifiquement pour les jeunes ;
5. Nous n'avons pas de ressources qui montrent comment la relève sociale est liée au développement économique en général, et à quel point elle est importante pour la préservation et l'amélioration des économies locales et rurales au Canada atlantique.
6. Nous avons un bassin limité de développeurs de coopératives et d'entreprises sociales expérimentés. Dans notre rapport provisoire, nous avons indiqué que, bien qu'il existe des conseils provinciaux de coopératives au Nouveau-Brunswick, à Terre-Neuve-et-Labrador et en Nouvelle-Écosse, ainsi qu'un conseil francophone régional de l'Atlantique, la majorité des développeurs de coopératives les plus expérimentés de la région ont atteint l'âge de la retraite et ne sont disponibles que sur une base limitée. La disponibilité de développeurs d'entreprises sociales expérimentés est un peu meilleure, mais encore limitée, par rapport à l'ampleur du défi que représente la relève des entreprises.

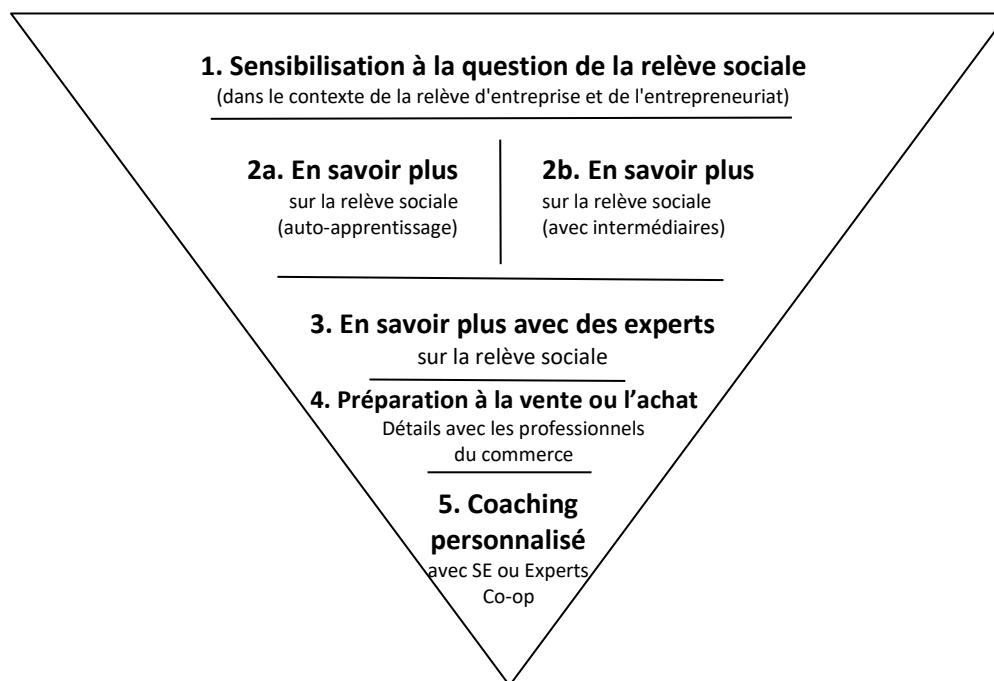
Un processus pour exploiter les ressources le plus efficacement possible

L'analyse précédente a incité l'équipe de recherche à réfléchir à la meilleure façon d'utiliser les ressources et les intermédiaires existants (comptables, avocats, personnel des CBDC, etc.) pour aider les acheteurs et les vendeurs potentiels à prendre une décision éclairée quant à savoir si la relève sociale est une option appropriée, et à entreprendre les préparatifs nécessaires avant de faire appel au bassin limité d'experts en développement de coopératives et d'entreprises sociales.

Dans cette optique, nous proposons un processus qui répond aux objectifs suivants :

1. Sensibiliser le plus possible à la relève sociale en tant qu'option dans le contexte de la relève d'entreprise, de l'esprit d'entreprise et du développement économique en général ;
2. « Triage » des vendeurs et des acheteurs potentiels et mise en relation avec les ressources appropriées pour chaque partie du processus de la relève sociale ;
3. S'assurer que l'expertise critique en matière de développement d'entreprises sociales ou de coopératives n'est engagée qu'en cas d'absolue nécessité, et que les vendeurs et les acheteurs sont prêts pour ce niveau d'expertise (alors que nous cherchons également à sauvegarder les connaissances de ces experts par d'autres moyens, notamment la vidéo, la formation et le mentorat de nouveaux experts dans ces domaines).

Ci-dessous un aperçu du processus :



Bien que nous nous attendions à ce que les gens commencent généralement par le haut et descendent vers le bas, ils peuvent entrer à n'importe quel moment du processus qui leur semble pertinent. Les descriptions de chaque composante de ce processus sont présentées dans les sections suivantes.

1) Éducation à la sensibilisation

L'une des principales choses que nous avons remarquées au cours de cette phase de recherche, c'est qu'il existe de nombreuses ressources pour aider les gens à commencer à se renseigner sur l'entreprise sociale ou le développement de coopératives, mais rien pour sensibiliser à la relève sociale d'une manière qui pourrait ensuite les amener à explorer ces autres ressources. De nombreuses personnes ayant participé aux sessions que nous avons offertes ont fréquemment fait remarquer qu'elles n'avaient aucune idée de l'ampleur du problème de la relève d'entreprises dans la région, et qu'elles n'avaient jamais pensé à la relève sociale comme option pour relever ce défi. Cette remarque a été faite par des intermédiaires, des vendeurs potentiels et des acheteurs potentiels, et elle est illustrée par le commentaire d'un propriétaire d'entreprise participant :

« La question est de ne pas savoir (ce qu'est la relève sociale), et non de ne pas vouloir le faire. »

Nous avons réalisé que la sensibilisation est un élément essentiel pour amener les gens à comprendre d'abord l'ampleur du défi que représente la relève d'entreprise, puis comment la relève sociale peut contribuer à la solution de ce défi. Cet élément est également essentiel pour aider les gens à comprendre les avantages de la relève sociale. Comment la relève sociale peut aider à résoudre des problèmes tels que l'exode, l'engagement et l'attraction des jeunes, accroître l'équité et l'inclusion dans les économies locales, et aider à préserver et à améliorer les économies rurales en général ? Une autre partie importante de ce travail consiste à permettre aux vendeurs et acheteurs potentiels qui pourraient être intéressés par la relève sociale de s'identifier et de savoir où trouver un soutien supplémentaire.

Nous pourrions envisager d'effectuer ce travail de plusieurs façons :

- Organiser des conversations communautaires avec divers partenaires (comme les CBDC, les REN, les municipalités) impliqués dans le soutien au développement économique et à la relève des entreprises en général dans les communautés rurales ;
- Développer une ou plusieurs vidéos courtes (3 minutes) sur l'ampleur du défi de la relève d'entreprise et de la relève sociale comme une option pour les différents partenaires à partager sur leurs sites web et à travers leurs médias sociaux ; et
- Élaborer et diffuser une brochure, ainsi que des ressources conservées (comme le guide de ressources déjà élaboré dans le cadre de ce travail) qui pourraient également être partagées par divers partenaires locaux.

Nous avons également réalisé qu'il est très important de positionner la relève sociale dans le contexte plus large du défi de la relève d'entreprise et de la gamme complète des options de relève dans la région. Cela permettra de s'assurer qu'un large éventail de personnes (vendeurs, acheteurs et intermédiaires potentiels) comprennent la nature et la portée du défi et pourquoi toutes les options, y compris la relève sociale, doivent être prises en compte et soutenues. Nous savons également que les rencontres entre vendeurs et acheteurs peuvent se faire de différentes manières. C'est une autre raison pour laquelle il est important que toutes sortes de personnes au sein des communautés locales soient impliquées dans la compréhension de la portée du défi et de la variété des rôles (y compris le jumelage et la mise en relation) qu'elles pourraient jouer. Il peut s'agir de comptables, d'avocats, de planificateurs financiers, de chambres de commerce, de membres du personnel et du conseil d'administration des CBDC, de promoteurs économiques provinciaux et fédéraux, de centres universitaires d'entrepreneuriat, de conseillers municipaux et bien d'autres.

2a) En savoir plus sur la relève sociale : Informations de base sur l'autoapprentissage

Pour les personnes qui ont un sentiment nouveau au sujet de la relève sociale, il doit y avoir une variété de ressources qu'elles peuvent utiliser pour en apprendre davantage par elles-mêmes. Cela pourrait inclure plusieurs des idées mentionnées ci-dessus, liées à la collaboration avec des partenaires utilisant leurs sites web et leurs médias sociaux, à la création d'une brochure sur la relève d'entreprise et la relève sociale, et peut-être aussi à la création d'un site web, de courtes vidéos, etc., portant spécifiquement sur la relève sociale (ce qu'elle est, pourquoi elle est importante, les défis et les avantages), de sorte que si les gens font une recherche portant spécifiquement sur la relève sociale, ils pourront accéder à des informations sur le sujet et à des informations qui sont spécifiquement pertinentes au contexte du Canada atlantique.

2b) En savoir plus sur la relève sociale : Avec le soutien des intermédiaires

Outre les possibilités d'apprentissage autodidacte, nous savons que certaines personnes peuvent commencer leur parcours de transmission d'entreprise en s'adressant aux conseillers de confiance qu'elles consultent habituellement, notamment les conseillers commerciaux généraux tels que les comptables, les avocats, les évaluateurs, les planificateurs financiers, etc. Nous voudrions nous assurer que ces intermédiaires d'une importance cruciale disposent également d'informations sur la transmission sociale et qu'ils sont en mesure de soutenir et d'orienter les gens vers d'autres ressources.

3) Apprentissage facilité par des experts en relève sociale

Une fois que les gens ont acquis une compréhension de base par eux-mêmes ou par le biais d'un conseiller ou d'un intermédiaire de confiance, nous voudrions également nous assurer qu'ils ont accès à un apprentissage plus avancé sur la relève sociale, ses avantages et ses défis, par le biais d'experts en relève sociale qui ont un éventail de connaissances sur l'entreprise sociale et le développement de coopératives, mais qui ne sont pas aussi qualifiés que les experts dont on a le plus besoin une fois qu'un vendeur ou un acheteur a été mis en relation. À ce niveau, les vendeurs et les acheteurs peuvent être jumelés ou ils sont encore à la recherche d'un jumelage, mais veulent en apprendre davantage sur la relève sociale. Cette phase d'apprentissage pourrait également inclure un apprentissage et un renforcement des compétences plus avancés pour les intermédiaires enthousiastes, afin de renforcer la capacité du système à tirer le meilleur parti des quelques experts très avancés en matière de conversions de relèves sociales dont nous disposons actuellement.

4) Se préparer à vendre ou à acheter : Régler les détails avec des professionnels des affaires

Cette partie du parcours de relève sociale implique l'utilisation de ressources, d'outils, d'experts et le travail qui fait partie de tout parcours de relève d'entreprise. Pour le vendeur potentiel, il s'agira notamment de fixer des objectifs personnels (financiers et non financiers), d'obtenir une évaluation de l'entreprise, de procéder à une planification fiscale et financière, de renforcer les systèmes et la documentation en vue de la transmission. Pour les acheteurs potentiels, il peut s'agir de la constitution d'une équipe, de l'évaluation de la faisabilité, de la planification des activités et de la recherche d'un financement potentiel. L'idéal serait que ce travail préparatoire soit effectué avant d'entamer tout processus d'accompagnement personnalisé avec un développeur de coopérative ou d'entreprise sociale expérimenté, afin de tirer le meilleur parti de son temps et de son expertise.

5) Coaching personnalisé avec des experts en développement d'entreprises sociales ou de coopératives

C'est à ce stade du processus de relève sociale que l'on chercherait à faire appel à un nombre limité d'experts hautement qualifiés en matière de développement d'entreprises sociales ou de coopératives. Les participants à ce processus ont déjà pris connaissance des avantages et des défis de la relève sociale, les vendeurs et les acheteurs ont déjà été identifiés et jumelés, et la préparation requise pour tout processus de relève a déjà été effectuée. C'est là que des professionnels possédant une expertise spécifique en matière de conversion d'entreprises sociales ou de coopératives entreraient en jeu en tant qu'accompagnateurs conseillant des processus uniques et personnalisés pour permettre la réalisation d'une relève sociale. Au cours de cette recherche, nous avons également réalisé que rien ne peut remplacer l'accompagnement unique et personnalisé nécessaire à la réussite d'une relève sociale. Seuls des experts travaillant avec des vendeurs et des acheteurs peuvent identifier et aider à négocier des processus qui doivent souvent être très créatifs et conçus spécifiquement pour chaque situation de relève sociale.

Guide de ressources pour les intermédiaires

Dans le cadre de ce projet, l'équipe de recherche a élaboré un guide de ressources sur la relève sociale (voir l'annexe F), qui a été distribué lors du webinaire de l'Association atlantique des CBDC. L'équipe a élaboré des ressources en pensant au personnel de première ligne des CBDC, afin de les aider à améliorer leur capacité à entamer une discussion sur la relève sociale avec leurs clients commerciaux et à faire les recommandations appropriées. Idéalement, des guides d'introduction similaires seraient créés pour les vendeurs et les acheteurs potentiels.

Annexes

- A. « Preserving Local Business: The Role for Co-operatives & Social Enterprises in Business Succession » Rapport du webinaire (Atlantique, bilingue)
- B. Rapport sur « Preserving Local Business : The Role for Co-operatives & Social Enterprises in Business Succession » Atelier régional en ligne et guide de ressources (N.-É., anglais)
- C. Rapport du webinaire sur la relève d'entreprise (N.-B., anglais)
- D. Éducation et accompagnement personnalisé pour la relève des entreprises coopératives dans la région de Tantramar (N.-B., anglais)
- E. Groupe de discussion sur les jeunes en tant qu'acheteurs potentiels (N.-B., français)
- F. Guide de ressources sur la relève sociale (anglais)
- G. Guide de ressources sur la relève sociale (français)
- H. Méthodologie de recherche et équipe

Annexe A : « Preserving Local Business: The rôle for Co-operatives & Social Enterprises in Business Succession » Rapport sur l'atelier régional en ligne et guide de ressources (bilingue)

Aperçu

Ce webinaire a été organisé le 22 juin 2021, de 9 h à 11 h, par l'Association atlantique des CBDC dans le but de présenter la relève sociale aux membres du conseil d'administration et du personnel des CBDC de la région atlantique. La séance a également servi de plateforme pour présenter le nouveau « Social Succession Resource Guide » (voir les annexes F et G). Les présentateurs étaient Andy Horsnell et Laurie Cook (Leading Edge Community Development Consultants Co-operative Ltd.).

Participants

Cette session a été suivie par un total de 55 membres du conseil d'administration et du personnel des CBDC de toute la région de l'Atlantique :

	N.-B.	T.-N.-L.	N.-É.	Î.-P.-E.	Totaux
Membres du conseil d'administration	3	3	3	0	9
Membres du personnel	15	14	13	4	46
Totaux	18	17	16	4	55

Ordre du jour

Temps	Sujet
9:00 - 9:15	Bienvenue, introductions et aperçu du projet
9:15 - 9:35	Présentation avec Q&R : Le défi de la relève d'entreprise
9:35 - 10:00	Présentation avec Q&R : « Relève sociale » - Transférer des entreprises à la propriété collective
10:00 - 10:40	Présentation avec Q&R : Ce que les CBDC peuvent faire et les ressources pour les aider
10:40 - 11:00	Présentation avec Q&R : Exploration des prochaines étapes et recrutement de réviseurs de ressources

Évaluation de la session

20 des 55 participants au webinaire ont rempli l'évaluation de la séance. Sur la base de cet échantillon, on peut dire que ce webinaire était (est) une ressource précieuse pour les intermédiaires : il a augmenté la sensibilisation, confirmé la pertinence de la relève sociale pour les clients des CBDC, décrit les prochaines étapes et motivé un nombre important de participants à demander un contact de suivi par Leading Edge. Les réponses détaillées sont présentées ci-dessous.

Réponses aux questions d'évaluation

Questions d'évaluation	En accord	Pas d'accord
1. L'animateur a une bonne compréhension du sujet de la session.	20	0
2. Mes attentes de la session ont été satisfaites.	20	0
3. J'ai acquis de nouvelles compétences ou connaissances grâce à cette session.	20	0
4. La session dans son ensemble a été bien organisée, de l'inscription à l'évaluation.	20	0
5. Cette session a accru mes connaissances et ma sensibilisation à la relève sociale.	18	0
6. Je pense que la relève sociale est une option qui pourrait valoir la peine d'être explorée pour certains clients.	17	1
7. Cette session a clairement indiqué les prochaines étapes que je peux suivre pour approfondir cette question.	16	2
8. Je souhaite être contacté(e) par les présentateurs pour discuter davantage de la relève sociale.	9	7

Commentaires des participants

Sensibilisation accrue

1. « Excellente session, très instructive. »
2. « J'ai trouvé les informations de cette présentation éclairantes et précieuses. Merci ! »
3. « Session très instructive. »
4. « Présentation et concept excellents ! »
5. « C'était intéressant de voir d'autres options pour vendre une entreprise. »
6. « C'était une session très intéressante avec des intervenants très bien informés sur le sujet. Personnellement, ce n'était pas la façon dont j'envisageais la réussite d'une petite entreprise. »
7. « On voit souvent un employé reprendre l'exploitation de son employeur, mais envisager que plusieurs employés forment une coopérative de travail pour assumer la propriété était très unique. Ce n'est qu'un des nombreux exemples fournis qui nous a donné une meilleure perspective de ce qui pourrait potentiellement se passer une fois qu'un propriétaire d'entreprise prévoit de prendre sa retraite et de vendre son entreprise. »

Pertinence confirmée

8. « C'est certainement quelque chose que nous, les CBDC, devons garder à l'esprit en tant qu'option. Merci ! »
9. « C'est quelque chose à garder en perspective et une relation croissante avec notre association coopérative provinciale nous servirait bien. »

Une action de suivi motivée

10. « J'ai hâte d'obtenir des informations sur les prochaines étapes et d'approcher les entreprises pour leur proposer cette option dans le cadre de leur plan de relève. »

Autres commentaires

11. « Ce sera formidable lorsque nous pourrons à nouveau organiser des formations en personne. Cela fonctionne, mais les discussions en table ronde ont tendance à être meilleures en personne. »
12. « Grande réflexion. Besoin d'un leadership très fort. »
13. « Très belle formation. J'ai déjà assisté à une formation similaire donnée par CDR-Acadie. Sujet très intéressant et essentiel. »
14. « Merci pour la présentation, c'était très intéressant et instructif. Je travaille actuellement avec l'Association des CBDC du Nouveau-Brunswick et en partenariat avec l'APECA et l'ONB sur un projet de sondage auprès des PME. Nous avons des consultants qui sont en train de développer des outils et une formation (sur la relève d'entreprise en général) pour les fournisseurs de services qui seraient également disponibles pour les acheteurs et les vendeurs. Il y aura un processus en 10 étapes pour les vendeurs et pour les acheteurs. Ce travail progresse très bien et nous avons l'intention d'organiser une formation à la fin du mois d'août, puis de dévoiler publiquement le programme à l'automne. Si cela vous intéresse pour vos rapports... »

Ressources utilisées dans cette session

- Un jeu de diapositives a été créé pour cette session, d'abord en anglais puis traduit en français, qui s'est appuyé sur la recherche du projet de Horsnell et Cooke. Comme indiqué précédemment dans la section « Évaluation de la session », ce webinaire s'est avéré efficace pour initier les membres du conseil d'administration et du personnel de la CBDC à la relève sociale et pour les impliquer dans des discussions de suivi sur la façon dont ils pourraient l'explorer davantage avec leurs entreprises clientes.
- Un guide de ressources sur la relève sociale à emporter a été créé pour ce webinaire dans le but d'aider à préparer le personnel des CBDC à inviter leurs clients dans une discussion sur la relève sociale. Le guide a reçu un accueil généralement favorable. Les sections suivantes présentent les points saillants des commentaires des participants au webinaire.

Impressions générales sur le guide de ressources

Les impressions générales du guide sont positives :

- « J'ai d'abord aimé la simplicité du guide et le fait qu'il soit divisé en étapes. J'ai parcouru les liens (même si je n'ai pas pu en lire certains rigoureusement) et ils m'ont semblé très informatifs et complets. »
- « J'aime la présentation de ce guide de ressources. Je n'avais jamais entendu parler du problème de l'étendue de la relève et de la relève sociale comme solution à ce problème. Je trouve que la relève sociale est une option très intéressante. »

- « Les **ressources compilées sont très intéressantes et pertinentes** comparativement aux modèles économiques conventionnels disponibles. »

Ressources particulièrement utiles

Les participants apprécient les exemples pratiques et les guides :

- « J'ai aimé l'idée d'avoir des **exemples réussis de projets de relève sociale.** »
- « J'ai bien aimé **les guides pratiques qui aident à travailler sur les étapes de la transition de l'entreprise.** Cet outil semble le plus utile. »
- « Ils sont tous utiles en fonction des besoins des clients. »

Ressources qui pourraient être améliorées

« **J'aurais aimé avoir encore plus d'informations sur ces exemples de relève sociale.** Il n'est pas nécessaire que ce soit trop détaillé, mais quelques informations sur le pourquoi et le comment de la relève sociale. »

Ressources manquantes

Les participants ont offert une série de suggestions utiles :

- « Après avoir examiné d'autres outils de relève et parlé à certaines entreprises, une question revient : qu'est-ce qu'il y a de mieux pour moi ? Qu'est-ce que la relève sociale et comment puis-je savoir si elle est la meilleure pour moi ? Ce projet est principalement axé sur la relève sociale, mais existe-t-il un questionnaire auquel un acheteur ou un vendeur pourrait répondre et qui pourrait l'aider à prendre une décision et/ou le faire réfléchir aux options qui s'offrent à lui ? **La relève peut sembler insurmontable pour certaines personnes et il existe de nombreuses ressources, mais il serait utile de disposer d'une simple étude qui leur donnerait des conseils avant de se lancer.** »
- « Il est difficile de dire s'il y a des ressources qui ont été « oubliées » parce qu'il y a beaucoup de groupes différents qui offrent des conseils sur la relève. Je connais certains groupes comme RDÉE NB qui ont créé **une intéressante plateforme de jumelage de relève en ligne.** »
- « Je le comprends comme un guide de référence pour accompagner le webinaire. S'il devait également être utilisé de manière autonome, **j'aimerais d'abord avoir un résumé/une remise à niveau rapide de ce qu'est la relève sociale,** puis passer à l'évaluation du problème. »
- « Avez-vous comparé les ressources de relève sociale avec les ressources de relève traditionnelle ? »

Conclusions et recommandations

Les évaluations du webinaire et du guide de ressources qui l'accompagne indiquent que nous avons correctement et efficacement répondu aux besoins d'initiation de notre public intermédiaire. Bien qu'il y ait une prise de conscience générale de l'ampleur et de la portée du défi de la relève d'entreprise, la connaissance des options de relève sociale était très limitée (voire inexistante). Cette constatation se retrouve dans les sessions avec d'autres groupes d'intervenants et souligne la nécessité d'expériences et de ressources d'apprentissage d'introduction qui ne supposent aucune connaissance préalable et qui commencent par une sensibilisation de base avant d'aborder des sujets plus avancés.

Cela dit, une fois au courant de la relève sociale, la grande majorité des répondants (17 sur 18) ont indiqué qu'il valait la peine de l'explorer pour certains clients. Comme l'a résumé un entrepreneur participant à un

Redressement, Stabilisation et Relève d'entreprises : Rapport final

autre webinaire sur la relève sociale, « La question est de ne pas savoir (ce qu'est la relève sociale) et non de ne pas vouloir le faire ».

Annexe B : Rapport de l'atelier « Leaving a Legacy » (N.-É., anglais)

Aperçu

Cet atelier a été organisé le 10 juin 2021, de 9h à 11h, par Andy Horsnell et Laurie Cook (Leading Edge Community Development Consultants Co-operative Ltd.) dans le but d'explorer la relève sociale du point de vue du vendeur d'entreprise. Cette session a été créée en réponse au report lié à la COVID-19 de la session « Succession Planning : Preparing for What's Next », auquel Leading Edge devait participer.

Participants

Il y avait huit participants, dont des promoteurs d'entreprises et de coopératives locales et des propriétaires d'entreprises qui travaillent à leur relève.

Ordre du jour

Temps	Sujet
9:00	Bienvenue, présentations et aperçu du projet
9:15	Présentation : Aperçu de la relève sociale
9:35	Discussion en groupe : Explorer les options de relève sociale Coopératives (Peter Hough) Autochtones (Jim Drescher) Sans but lucratif / entreprise sociale (Andy Horsnell)
10:05	Pause
10:15	Explorer les options avec un propriétaire d'entreprise - une discussion avec Bob Cudmore pour explorer les différentes options de relève sociale en ce qui concerne l'entreprise de Bob, BrandPro Inc, notamment : Historique de l'entreprise Où en est Bob dans le parcours de relève Quels sont les objectifs et les priorités de Bob en matière de relève Comment les différentes options de relève sociale pourraient s'adapter Questions et préoccupations de Bob
10:45	Révision et départ des participants

Ressources utilisées dans cette session

Ressources créées pour cette session

Un jeu de diapositives basé sur les recherches des projets de Horsnell et Cooke a été créé pour cette session.

Autres ressources utilisées dans cette session

- En tant qu'orateurs invités, Peter Hough et Jim Drescher ont parlé respectivement de leur expérience personnelle avec la coopérative et la relève autochtone.

- En plus d'animer la session, Andy Horsnell a participé en tant que conférencier invité, offrant son point de vue sur la relève des organismes sans but lucratif et des entreprises sociales.
- Bob Cudmore a participé en tant qu'étude de cas en direct.

Ce qui a marché

La combinaison d'une vue d'ensemble de qualité, associée à des explorations plus détaillées des expériences des orateurs invités, a offert une riche expérience d'apprentissage. La présentation d'introduction a permis d'encadrer les défis, les opportunités et les stratégies de réussite liés à la relève sociale. Les contributions des orateurs invités ont approfondi et complété la présentation d'introduction. La discussion de « laboratoire »⁷ avec Bob Cudmore lui a permis de bénéficier d'un encadrement en temps réel, mais aussi aux autres participants de bénéficier d'une étude de cas en direct.

Ce qui manquait

En raison de difficultés techniques, l'atelier n'a pas été enregistré. C'est regrettable, car plusieurs segments auraient pu être montés en une ressource vidéo plus courte, sur demande, qui aurait pu atteindre un public beaucoup plus large que le format prévu de deux heures. Cette occasion manquée a néanmoins mis en évidence l'intérêt de disposer de courtes séquences vidéo en ligne dont l'offre est limitée.

⁷ Dans une discussion de « laboratoire », les participants assis à l'intérieur d'un « laboratoire » participent activement à une discussion en posant des questions et en partageant leurs opinions, tandis que ceux qui se tiennent à l'extérieur écoutent attentivement les idées présentées.

Annexe C : Rapport du webinaire sur la relève d'entreprise (N.-B., français)

Résumé

Le webinaire d'une heure intitulé « Business Succession and the Co-opportunity » a été organisé le 31 mai de 14 h 00 à 15 h 00. Le webinaire était dirigé par Wendy Keats (ancienne directrice générale, CECNB) avec pour modératrice Sonia Mota (chercheuse, CECNB), et des conférenciers invités Jason LeJeune (entrepreneur et conseiller municipal de Fredericton) et Joey Pitoello (directeur général, Just Us ! Coffee).

Comme des milliers de propriétaires d'entreprises des provinces de l'Atlantique envisagent de se retirer de leur entreprise au cours des deux prochaines années, le CECNB s'est associé à Just Us ! Coffee - une coopérative de café basée en Nouvelle-Écosse - pour offrir un webinaire sur la relève d'entreprise adapté aux besoins uniques de l'industrie des services alimentaires. Par le biais de présentations, de récits et de questions-réponses, le webinaire a exploré comment les cafés et les restaurants peuvent être transformés en propriété collective et a sensibilisé les participants au modèle coopératif.

Le webinaire a été enregistré et sera utilisé pour promouvoir davantage le modèle coopératif dans le contexte de la planification de la relève.

Participants

- Public cible : propriétaires d'entreprises, travailleurs et autres intervenants du secteur des services alimentaires au Nouveau-Brunswick.
- Participation : limitée à 30 personnes (séminaire complet).

Ordre du jour :

14 h 00 : Ouverture et bienvenue, présentation de l'ordre du jour et des orateurs invités

14 h 10 : Présentation PowerPoint sur la relève d'entreprise et le modèle coopératif (Wendy)

14 h 20 : Présentation de Jason LeJeune

14 h 30 : Présentation de Joey Pitoello

14 h 40 : Discussion modérée avec Sonia Mota

15 h 00 : Q&A

Ressources créées

Un webinaire et une présentation PowerPoint sur le modèle coopératif en tant que stratégie de relève d'entreprise passionnante et compétitive pour le secteur de la restauration.

Ressources utilisées

- Site web de la Relève d'entreprise du CECNB : <https://cecnb.ca/business-succession1>.
- « Case Studies: Business Conversions to Worker Co-operatives » par Project Equity.

- Connaissances collectives de Jason LeJeune et Joey Pitoello sur l'exploitation d'un café/restaurant sous un modèle de propriété collective.

Ce qui a marché

Bien que le site Web de CECNB et l'étude de cas de Project Equity aient été des outils précieux pour encadrer le webinaire et la présentation PowerPoint, c'est la sagesse collective de Jason et Joey sur l'exploitation d'entreprises dans le cadre de modèles de propriété collective et leur capacité à raconter des histoires qui ont donné vie au webinaire. La narration est connue depuis longtemps comme un moyen puissant d'enseigner, d'influencer et d'inspirer. C'est la sagesse et les expériences des présentateurs qui ont fait passer le modèle de propriété collective de la théorie à une possibilité passionnante et réelle !

Lacunes dans les connaissances

Bien que nous ayons pu tirer parti des connaissances collectives de nos présentateurs sur l'exploitation et la gestion d'une entreprise de services alimentaires dans le cadre d'un modèle de propriété collective, il y avait très peu de ressources vers lesquelles orienter les participants sur la façon d'exécuter et de financer une conversion en coopérative. Les ressources qui auraient été particulièrement utiles sont les suivantes :

- Noms d'organisations et de personnes au Canada atlantique qui possèdent une expertise en matière de conversion coopérative et qui pourraient aider les participants à entreprendre une conversion.
- Ressources éducatives sur la manière de financer une conversion de coopérative.
- Noms des organisations qui financent les conversions de coopératives au Canada atlantique.
- Guides étape par étape de la conversion des coopératives du Canada atlantique.

Annexe D : Éducation et accompagnement personnalisé pour la relève des entreprises coopératives dans la région de Tantramar (N.-B., anglais)

Contexte

Dans le cadre du projet Atlantic Business Succession, le Co-operative Enterprise Council of New-Brunswick (CECNB) a choisi la région de Tantramar, dans le sud-est du Nouveau-Brunswick, pour promouvoir et éduquer les propriétaires d'entreprises, les intermédiaires et les principaux intervenants sur l'utilisation du modèle d'affaires coopératif comme option pour la transition des entreprises vers un nouveau propriétaire. À la fin de l'été 2020, nous avons tenu de nombreuses réunions avec le Tantramar COVID-Response Task Force et le Comité de soutien aux entreprises de Sackville et nous leur avons présenté le concept de la relève d'entreprises coopératives et d'entreprises sociales à l'aide de ressources documentaires clés que vous trouverez [ici](#).

À l'automne, nous avons été approchés par l'Union des étudiants de Mount Allison (MASU) qui avait entendu l'une de nos présentations et était intéressée à explorer la transition d'un commerce local, le Black Duck Café, qui avait récemment fermé en raison de l'impact de la COVID-19.

Situé au cœur du centre-ville de Sackville (N.-B.), le Black Duck Café est largement considéré comme un incontournable de la communauté, soutenu non seulement par les étudiants et les employés de Mount Allison, mais aussi par l'ensemble de la communauté et les visiteurs dans la ville. Au fil des ans, ce petit café est devenu l'un des principaux commerces de Sackville, connu pour sa nourriture saine et abordable, son soutien aux producteurs locaux et son sentiment d'appartenance à la communauté.

Cependant, comme beaucoup de petits restaurants, la COVID-19 a décimé l'activité et après plusieurs mois d'efforts, les propriétaires ont décidé de vendre le café et le bâtiment dans lequel ils étaient installés, bâtiment comprenant deux autres étages destinés à être loués.

MASU a une longue histoire de créations d'entreprises réussies à Sackville dont les plus récentes sont la [Bagtown Brewing Company](#) et le [Strike Club](#). Leur intérêt pour le Black Duck Café et l'immeuble était de créer des emplois intéressants, un espace de collaboration et des logements pour les étudiants universitaires.

Au cours des mois suivants, le CECNB a travaillé avec MASU et les propriétaires du Black Duck pour accomplir les tâches suivantes et tester les ressources existantes en matière de relève d'entreprise.

Résumé des travaux entrepris et des ressources utilisées

Le CECNB a rencontré à plusieurs reprises les étudiants de MASU afin d'expliquer le modèle d'affaires de la coopérative et le processus de transition et d'explorer diverses options pour sa structure en tant que coopérative ou entreprise sociale. Nous avons utilisé des outils produits par le CECNB : All About Co-operatives; Resource Guide for Co-ops and Social Enterprise in New Brunswick ; Best Practices Guide for Social Enterprise ; et Business Succession: A Community-Based Approach, and the Canadian Worker Co-op Federation's Succession Planning Using the Worker Co-op Option. Toutes ces ressources se trouvent à l'adresse <https://cecnb.ca/our-resources>. Nous avons également utilisé le document Manitoba Co-op Association's 2015 Business Succession Planning through Worker and Multistakeholder Co-operatives, l'outil The Co-operative Alternative Framework de la Coopérative de développement régional Acadie et plusieurs ressources du site web de [Project Equity](#), le principal organisme de relève d'entreprises coopératives aux États-Unis. Diverses études de cas de conversion de coopératives ont également été utilisées pour démontrer la flexibilité et l'efficacité de la conversion.

Redressement, Stabilisation et Relève d'entreprises : Rapport final

Nous avons organisé deux sessions de Business Model Canvas afin d'étoffer la proposition de valeur, les marchés cibles, les relations et les canaux de clientèle, les activités clés, les partenaires et les structures de coûts pour les quatre composantes de l'entreprise proposée - le café, un magasin de détail, un espace de travail collaboratif au deuxième étage et des logements pour étudiants au troisième étage. La ressource clé utilisée était [Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design](#), que l'équipe de MASU a utilisé pour créer des modèles d'entreprise pour le café existant et l'espace de travail collaboratif proposé qui serait situé au-dessus du café.

Des réunions ont également été organisées avec les propriétaires de l'entreprise afin de discuter de la transition et d'évaluer leur intérêt à rester impliqués pendant un certain temps pour faciliter le processus de transition. Nous avons également exploré la possibilité qu'ils continuent à maintenir une position d'équité.

Nous avons organisé des réunions avec Just Us ! Coffee Roasters pour discuter du soutien qu'ils pourraient apporter au processus de transition. Just Us est une coopérative gérée par des travailleurs avec 25 ans d'expérience dans le secteur des cafés. Ils ont exprimé leur volonté de fournir un large éventail de services gratuits pour aider à la transition et à la réouverture du Black Duck Café, y compris une gamme de soutiens techniques, la conception du café, la planification des étages, l'efficacité opérationnelle, l'optimisation des points de vente, la formation du personnel, les horaires et la structure de rémunération. Les ressources utilisées comprenaient des présentations du programme Just Us Partner.

Une fois qu'il a été clair qu'il y avait un intérêt et un potentiel pour une conversion en coopérative à la fois par MASU et les propriétaires de l'entreprise, nous avons entrepris une étude de marché s'articulant sur quatre points :

- Une analyse approfondie de 194 avis de clients provenant de Google Reviews 2020 et Tripadvisor 2020 a révélé que les trois aspects que les clients apprécient le plus au Black Duck sont « la disponibilité d'ingrédients locaux sains, l'atmosphère décontractée et le sentiment de communauté ».
- Une analyse concurrentielle des cafés, des restaurants et des espaces de travail en commun dans le sud-est du Nouveau-Brunswick.
- Une évaluation des besoins, des prix et de la disponibilité des logements locatifs à Sackville.
- Une évaluation d'entreprise utilisant deux méthodes courantes - l'actualisation des flux de trésorerie et la capitalisation des bénéfices - pour déterminer la valeur actuelle de l'entreprise sur la base de son historique de flux de trésorerie et des flux de trésorerie futurs prévus. Des recherches ont également été effectuées sur la valeur du bâtiment en se basant sur les chiffres de l'immobilier local, et le reste de l'équipement et des actifs a été évalué selon les taux des opérations et la valeur comptable.

Le CECNB a ensuite travaillé avec MASU et les propriétaires de l'entreprise pour réaliser une étude de faisabilité complète (voir la table des matières à la fin de ce rapport). La principale ressource que nous avons utilisée pour ce travail est *Best Practices in Social Enterprise Guide* produit par le CECNB.

Nous avons également établi des projections financières en utilisant les méthodes linéaires et effectué une analyse environnementale des options de financement. Des recommandations ont été formulées sur plusieurs possibilités prometteuses de financement de la conversion en coopérative.

En janvier 2021, les propriétaires du Black Duck ont décidé de le rouvrir et l'ont retiré du marché. Bien que ce projet n'ait pas abouti à une conversion en coopérative, nous le considérons comme une réussite, car le travail effectué par le CECNB et MASU a convaincu les propriétaires qu'il y avait effectivement suffisamment de potentiel pour que le Black Duck redevienne rentable et ils ont décidé de faire une nouvelle tentative. Il a depuis rouvert ses portes et se porte très bien. Bien que les étudiants de MASU étaient quelque peu déçus de ne pas réaliser leurs projets, ils étaient tout aussi heureux que le café soit à

nouveau accessible aux étudiants et à la communauté. Ils pensent avoir établi un partenariat solide avec les propriétaires et des discussions sont toujours en cours concernant une collaboration potentielle sur l'espace de travail et les logements pour étudiants. Ils ont également estimé avoir acquis des connaissances considérables sur le modèle de relève des coopératives et sur le potentiel qu'il recèle pour de futures conversions.

Évaluation des outils et ressources pour la relève des entreprises coopératives

Diverses ressources produites par le CECNB ont été utilisées pour familiariser les gens avec le modèle d'affaires des coopératives :

- *All About Co-operatives* : un aperçu général des différents types de structures coopératives avec des exemples canadiens pour chacune d'entre elles.
- *Best Practices Guide for Co-ops and Social Enterprise* : guide complet qui décrit en détail les modèles de coopératives et d'entreprises sociales et toutes les étapes de la planification, de la formation, de la gouvernance, du financement et des opérations.
- *Resource Guide for Co-ops and Social Enterprise in New Brunswick* : guide complet des financements, des soutiens techniques et des ressources disponibles pour aider les coopératives et les entreprises sociales du Nouveau-Brunswick à s'établir et à se développer.

Toutes ces ressources ont été utiles pour aider les gens à comprendre ce qui différencie les coopératives et les entreprises sociales et comment elles peuvent être utilisées dans la transition des entreprises vers la propriété collective. *Best Practices Guide for Co-ops and Social Enterprise* a été particulièrement utile, car il fournit des renseignements détaillés sur les étapes de l'établissement et de l'exploitation d'une coopérative ou d'une entreprise sociale, et il a été largement utilisé lors de l'évaluation de faisabilité et des discussions sur la structure de l'entreprise. *Resource Guide for Social Enterprises in New Brunswick* a également été utile pour aider MASU à élaborer un plan financier pour le démarrage et les opérations.

Pour des sujets spécifiques sur le fonctionnement de la relève d'une coopérative/entreprise sociale, nous avons utilisé plusieurs ressources :

- *Business Succession: A Community-Based Approach* publié par le CECNB
- *Succession Planning Using the Co-op Option* publié par la Fédération canadienne des coopératives de travail
- *The Co-operative Alternative Framework Tool* publié par CDR-Acadie
- Une grande variété d'études de cas provenant de tout le Canada
- Ressources du site web de Project Equity

Les trois premières ressources étaient utiles pour donner un aperçu général du processus de conversion des coopératives, mais elles manquaient de détails sur la façon dont chaque étape du processus est réalisée. Les études de cas canadiennes ont été particulièrement utiles pour montrer aux gens que le modèle a été utilisé avec succès à travers le Canada dans une grande variété de situations. Les ressources de Project Equity étaient extrêmement précieuses, car elles couvraient tous les aspects du processus de conversion pour tous les intervenants, des propriétaires d'entreprises aux employés, en passant par les financiers et les partenaires communautaires. Ce type de site web au Canada serait d'une grande utilité pour faire progresser l'utilisation du modèle de coopérative et d'entreprise sociale dans les transitions d'entreprises.

En termes de planification stratégique et de modélisation d'entreprise, les sessions du Social Business Model Canvas ont été très utiles, car elles ont fourni un forum de discussion de groupe et de prise de décision autour de questions clés telles que les segments de clientèle, les revenus et les coûts, le marketing et d'autres considérations importantes dans la transition d'une entreprise.

Il convient également de noter qu'un grand nombre des ressources utilisées dans le cadre du projet MASU-Black Duck n'étaient pas spécifiques aux coopératives et aux entreprises sociales, mais étaient plutôt des outils standard que tout type de relève d'entreprise utiliserait pour réaliser l'étude de marché, l'analyse de faisabilité, l'évaluation et les projections financières. Le processus de transition d'une entreprise vers un modèle de coopérative ou d'entreprise sociale est similaire à bien des égards à un processus de relève traditionnel, la principale différence résidant dans la structure de propriété et le mode de fonctionnement de l'équité et de la participation aux bénéficiaires. Cependant, ces éléments sont si importants dans le processus de transition qu'ils méritent une attention particulière et des ressources spécialisées. L'une des principales raisons pour lesquelles les coopératives ont deux fois plus de chances de réussir que toute autre forme d'entreprise est le travail nécessaire pour établir une base solide et s'assurer que toutes les personnes concernées comprennent le fonctionnement du modèle.

En résumé, il existe quelques ressources au Canada sur la conversion des coopératives et des entreprises sociales, mais elles ont tendance à être de nature générale. Bien qu'elles aident les gens à comprendre le concept de base et montrent que les coopératives sont une option viable pour la relève d'entreprise, elles sont insuffisantes lorsqu'il s'agit des détails du processus de transition et il serait essentiel qu'un développeur de coopératives compétent travaille avec le groupe pour le guider dans les aspects de la conversion relatifs aux coopératives ou aux entreprises sociales.

Table des matières de l'étude de faisabilité du Black Duck

1. Sommaire	11. Étage 2 : Unités de logement abordable	20. Fonctions du personnel
2. Aperçu du rapport	12. Analyse des consommateurs	21. Structure du personnel
3. Description de l'entreprise	13. Opérations et logistique	22. Structure de la rémunération
4. Buts et objectifs	14. Étage 3 : Espaces de « coworking »	23. Exigences de financement
5. Étage 1 : Black Duck Café	15. Analyse des consommateurs	24. Options de financement et outil d'évaluation
6. Étude de marché	16. Analyse concurrentielle	25. Sources de financement
7. Marché cible	17. Opérations et logistique	26. Expositions
8. Analyse concurrentielle	18. Projections financières et exigences minimales	27. Ouvrages consultés
9. Opérations et logistique	19. Ressources humaines	
10. Projections financières et exigences minimales		

Annexe E : Groupe de discussion sur les jeunes en tant qu'acheteurs potentiels (N.-B., français)

Contexte

Dans le cadre de ce projet de recherche, la Coopérative de développement régional Acadie (CDR) a collaboré avec son conseil jeunesse pour mettre en œuvre la phase 2 du projet. Le Conseil jeunesse de la CDR fonctionne comme le renforcement de la stratégie jeunesse de la CDR, finalisée en 2020 et lancée en 2021. La CDR estime que l'entrepreneuriat social exploite les talents et les capacités des jeunes, ce qui peut à son tour soutenir le développement individuel et l'effort qui favorise le changement. Les jeunes étant régulièrement exclus des processus politiques et des décisions qui affectent leur vie, l'entrepreneuriat social leur offre un moyen d'exprimer leurs opinions et d'avoir un impact sur la société. Sachant cela, la CDR veut agir comme un accélérateur pour atteindre les jeunes et les sensibiliser à ces modèles économiques.

Le conseil jeunesse est composé de dix jeunes âgés de 17 à 25 ans. Les conseillers sont élus lors de l'AGA de CDR et ont un mandat d'un an. Le conseil attire principalement des jeunes qui s'intéressent à la gouvernance, à l'entrepreneuriat et au développement communautaire. Quelques-uns des jeunes actuels ont lancé leur propre entreprise, allant des start-ups technologiques aux coopératives d'enseignants et aux services de vente.

Atelier

Le conseil jeunesse a été invité à participer à un atelier virtuel sur la relève sociale animé par Marc Henrie et d'autres membres du personnel de CDR, en présence d'un membre de l'APECA. Au cours de cet atelier de deux heures, M. Henrie a présenté le contexte du projet de relève sociale avec l'APECA, la situation économique actuelle étant qu'un grand pourcentage d'entreprises se préparent à fermer sans plan de relève, puis il a consacré la majeure partie de la présentation à expliquer la relève sociale et les différents modèles, outils et histoires de réussite pour étoffer la relève sociale comme une option valable pour les jeunes intéressés par l'entrepreneuriat.

Le taux de participation à l'atelier a été excellent : 7 des 10 membres du Conseil jeunesse étaient présents, ce qui représente 70 % du comité. Les absences étaient principalement dues au fait que chaque jeune travaille selon des horaires différents, comme des journées de 9 à 5, des fins de semaine, des soirées et des quarts de nuit, ce qui ne permet pas de s'entendre sur un horaire qui convienne à tout le monde. La session était prévue pour durer deux heures, la présentation de Henrie occupant les 50 premières minutes, et une discussion avec le Conseil jeunesse occupant le reste du temps de la session. Une discussion longue et engagée a suivi la présentation ; l'interaction et la participation variaient d'un individu à l'autre, car certains avaient plus d'intérêt pour l'entrepreneuriat que d'autres, mais la plupart étaient actifs.

Discussion et réactions des jeunes

À la fin de la présentation, les jeunes ont reçu quatre questions pour lancer la discussion. Ils ont également été informés qu'ils n'étaient pas obligés de suivre l'ordre des questions et qu'ils étaient libres de parler de tout ce qui les intéressait le plus. En ce sens, la discussion était en partie structurée, elle est présentée dans ce rapport en fonction des questions pour en faciliter la lecture. Vous trouverez ci-dessous les quatre questions et un résumé complet de ce qui a été dit sur chacune d'entre elles.

1. Pensez-vous que l'entrepreneuriat est intéressant, et comment cela affecterait-il les jeunes et la formule de l'entrepreneuriat social ?

Les jeunes ont été surpris d'apprendre que la fermeture d'entreprises était un problème aussi pressant et ont été alarmés par les statistiques présentées dans l'exposé. Ils ont mentionné que les jeunes s'intéressent à l'entrepreneuriat, mais que leurs connaissances sur le démarrage d'une entreprise se limitent à une idée d'entreprise concrète qui est ancrée dans une innovation quelconque ; par conséquent les jeunes devraient être informés que la plupart des entreprises établies sont exploitées par des personnes plus âgées et que la relève sociale est une voie possible pour l'entrepreneuriat par opposition au démarrage à partir de rien. De plus, ils ont mentionné qu'ils ont l'impression que le monde de l'entrepreneuriat est déjà saturé et que les jeunes ajouteraient de la concurrence en s'impliquant. Ils ont été rassurés par les chiffres présentés par Henrie dans la diapositive 6.

Ils ont été intéressés par les études de cas présentées, en particulier par le fait qu'elles se déroulent en milieu rural. Ils ont apprécié le fait que des services uniques soient offerts dans les régions rurales, comme les salles de remise en forme - où il n'y a aucun intérêt à ouvrir un deuxième ou un troisième établissement. La reprise pour continuer à offrir le service est donc l'option la plus raisonnable.

2. Y a-t-il des lacunes dans les outils présentés ?

La plus grande préoccupation concernant les conversions en coopératives était la dynamique du pouvoir et les pouvoirs hiérarchiques entre les travailleurs et la propriété partagée. Si les travailleurs sont propriétaires de l'entreprise mais qu'ils l'exploitent également, qui est le patron, qui obtient quelle part des profits, comment les choses se font-elles ? Il y avait également une certaine confusion au sujet des comités intérimaires mentionnés pendant les périodes de transition, viennent-ils de tiers ou de personnes impliquées dans l'entreprise ? De plus, ils ont mentionné que pour les personnes qui ne sont pas familières avec le mouvement coopératif, certains concepts sont un jargon difficile à comprendre, comme ceux présentés dans les diapositives 9 à 15.

Les jeunes ont mentionné que la façon dont les choses sont enseignées peut être préjudiciable, notamment son caractère académique, comme le fait d'avoir Henrie présent seul pendant 50 minutes n'est pas la meilleure façon d'enseigner quelque chose d'aussi abstrait que les modèles de coopératives. De plus, il a été mentionné que la relève sociale et les conversions de coopératives tiennent pour acquis que les gens ont déjà des connaissances financières, que des ateliers comme ceux-ci seraient inaccessibles à une personne qui n'a pas déjà une compréhension concrète des bases des concepts financiers (actions, profit, conseil d'administration, etc.).

Les recommandations formulées en réponse à cette demande visaient à rationaliser les outils pédagogiques concrets, par exemple en mettant l'accent sur les subventions disponibles, en créant un modèle étape par étape pour les employés, les consommateurs, etc. intéressés par la relève sociale, en prenant une relève sociale réussie et en créant un modèle ou une feuille de route basée sur son processus, ou en utilisant la réalité au jour le jour et en y injectant de la théorie (par opposition à la présentation de la théorie et au partage d'une histoire de réussite).

3. Quelles stratégies sont nécessaires pour sensibiliser les jeunes à la relève sociale ?

Les jeunes se sont demandé s'il arrivait souvent qu'un jeune au sein d'une entreprise en phase terminale soit intéressé à la reprendre, ou que les jeunes soient à l'affût des entreprises sur le point de fermer. En général, on s'est demandé comment établir des liens avec des jeunes qui seraient d'excellents membres de coopératives, mais qui ne sont pas impliqués dans le mouvement coopératif (surtout les jeunes marginalisés et racialisés).

Les jeunes ont fait remarquer que les idées d'affaires naissent généralement au sein des individus, donc même s'il peut être difficile de trouver des individus spécifiques pour des entreprises spécifiques, il vaut la peine de construire une culture de sensibilisation à la relève sociale. Une telle sensibilisation n'intéressera peut-être pas tous les jeunes, mais il y aura une prise de conscience autour de ce modèle, qui à son tour façonnera des idées à l'avenir et encouragera davantage de jeunes à envisager de

repandre une entreprise en cours de fermeture ou qui se retire. En ce sens, le modèle de la relève sociale serait une voie pour les jeunes entrepreneurs en herbe, en plus de la création d'une entreprise à partir de zéro.

Cette sensibilisation pourrait se faire de plusieurs façons, par exemple par le biais de programmes d'études secondaires offrant des cours d'économie ou de commerce, d'une base de données publique des entreprises en phase avancée ou prêtes à transférer la propriété, de séances de formation pour les jeunes, etc. Les jeunes ont également insisté sur le fait que les subventions pourraient être un moyen d'attirer les gens vers la relève sociale, comme des fonds spécifiquement destinés à soutenir les entrepreneurs qui cherchent à reprendre des entreprises en voie de fermeture ou qui prennent leur retraite et à utiliser des modèles de relève sociale. Les jeunes ont également mentionné que d'autres angles pourraient attirer de jeunes propriétaires d'entreprise potentiels, comme l'entrepreneuriat environnemental/écologique, le développement durable, les possibilités de mentorat (de la part de propriétaires en transfert, de personnes qui comprennent ce à quoi les jeunes d'aujourd'hui sont confrontés, de quelqu'un qui a également fait face à des difficultés dans sa jeunesse), les collectes de fonds communautaires, l'offre de cours coopératifs dans les écoles de commerce et les programmes universitaires en partenariat avec la CDR, etc. Enfin, les jeunes ont évoqué la possibilité de cibler les employés et de les encourager à gravir les échelons de l'entreprise pour qu'ils deviennent éventuellement les repreneurs.

Dans l'ensemble, les jeunes ont souligné l'importance d'une promotion et d'un marketing honnêtes, de l'utilisation d'un langage simple pour rendre les outils simples, tangibles et accessibles à la plupart. Ils ne veulent pas qu'on leur vende un rêve pour ensuite se rendre compte du dur labeur une fois engagé, mais plutôt qu'on leur vende une réalité, et comment les rêves peuvent être réalisés grâce à cette réalité.

4. Le Conseil jeunesse pourrait-il jouer un rôle dans ce domaine ?

Dès que la Fédération des jeunes francophones du Nouveau-Brunswick (FJFNB) a été mentionnée, le Conseil jeunesse a indiqué qu'il pourrait appuyer les efforts de la FJFNB pour mettre en œuvre un cours d'éducation civique dans les programmes d'études secondaires. L'éducation civique est un mouvement répandu dans la culture francophone pour enseigner aux élèves du secondaire comment devenir des citoyens (apprendre les implications du vote, le rôle du gouvernement et des services sociaux, comment payer des impôts et la littératie financière). Les jeunes considèrent l'aspect de la littératie financière comme une rampe de lancement ou une connaissance de base pour se familiariser avec des questions économiques plus larges.

L'autre idée était de créer un événement où les jeunes et les entreprises se réuniraient et où des activités seraient organisées pour permettre à ces deux communautés de se mettre en réseau, d'interagir ensemble - l'événement agissant en fin de compte comme une sorte d'entremetteur pour que les jeunes et les entreprises travaillent ensemble au-delà de l'événement. Les jeunes ont insisté sur le fait que cet événement ne devrait pas avoir de conférenciers, mais devrait plutôt être axé sur des ateliers et le réseautage.

Conclusion

Dans l'ensemble, le principal message que la CDR à retenir de cette session est que les jeunes veulent être inclus. Ils veulent avoir l'occasion de se montrer à la hauteur, de participer à la prise de décision, d'interagir au sein du processus et de faire partie de la solution. Dans tous les processus, à tous les niveaux des entreprises et de la gouvernance, les jeunes veulent faire partie de la conversation.

Annexe F : Social Succession Resource Guide (anglais)

Mise à jour le 14 juin 2021

Ce guide de référence rapide a été préparé pour le webinaire du 22 juin 2021 par l'Association atlantique des CBDC, Preserving Local Business: The Role for Co-operatives & Social Enterprises in Business Succession : Ce webinaire fait partie du projet de recherche du Réseau canadien de DÉC financé par l'APECA : Business Recovery, Stabilization, and Succession: Using Co-operatives and Social Enterprise pour répondre à la COVID-19 et au défi que représente le départ rapide à la retraite des propriétaires d'entreprises dans les communautés rurales du Canada atlantique.



Canadian
CED Network
Réseau canadien
de DÉC

Définir le problème - Un processus étape par étape

Il peut être facile de se sentir dépassé par l'ampleur du problème, avec des milliers de propriétaires d'entreprises atlantiques qui cherchent à se retirer au cours des prochaines années. Les cinq étapes suivantes constituent une approche permettant de décomposer le défi en éléments plus faciles à gérer:

1. Identifier les entreprises clés d'une communauté ou d'une région,
2. Identifier les propriétaires d'entreprises clés en main qui sont âgés et pensent à la retraite (ou pensent à vendre ou à fermer définitivement à cause de la COVID-19),
3. Déterminer quels propriétaires ont un plan de relève ou pas,
4. Identifier les meilleurs candidats à la relève sociale (vendeurs et acheteurs), et
5. Demander si les intermédiaires (par exemple, le personnel et les membres du conseil d'administration de la CBDC) peuvent aider et partager des idées spécifiques sur la façon dont le personnel pourrait aider (y compris d'autres ressources et financements qui pourraient aider).

Soutien et ressources pour différents scénarios

#1 Démarrage

Lorsqu'un propriétaire d'entreprise cherche à prendre sa retraite, qu'il n'a pas de plan de relève, qu'il souhaite que son entreprise reste dans la communauté pour qu'elle continue à en bénéficier et qu'il est prêt à aider à la transition.

1. Bon aperçu du processus global de planification de la relève, par la Banque de développement du Canada : <http://bit.ly/BusinessTransitionPlanning>.
2. Exemples de transitions réussies de relèves sociales vers un modèle à but non lucratif ou coopératif:
 - a. Greenhouse Co-operative Ltd. : <http://bit.ly/GreenhouseCo-op>
 - b. Carleton Road Industries Association : <http://bit.ly/CarletonRoadIndustries>
3. Financement pour soutenir la relève :
 - a. Évaluation d'entreprise et planification de la relève : <https://www.cbdc.ca/en/programs/business-valuation-and-succession-planning>
 - b. Programme de services-conseils aux entrepreneurs : <https://www.cbdc.ca/fr/programmes/programme-de-services-conseils-aux-entrepreneurs>
 - c. Fonds de formation entrepreneuriale (FFE) : <https://www.cbdc.ca/en/programs/entrepreneurial-training-fund-etf>

#2 Explorer l'option de la relève coopérative

Lorsque des travailleurs, des consommateurs ou des membres de la communauté sont intéressés par la reprise de l'entreprise sous forme de coopérative :

1. Rapports et guides pratiques :
 - a. Pour les personnes souhaitant acheter une entreprise et la convertir en coopérative : <http://bit.ly/TheCo-opAlternative>.
 - b. Pour les propriétaires d'entreprises qui envisagent de passer à une coopérative de travail associé : <http://bit.ly/SuccessionPlanningWorkerCo-op>
2. Le Fonds canadien d'investissement coopératif propose un financement « hybride » pour les conversions de coopératives : <https://ccif.coop>
3. La Fédération canadienne des coopératives de travail (FCCT) a créé une nouvelle Worker Co-op Academy pour aider à soutenir le développement des coopératives de travail : <https://canadianworker.coop/worker-co-op-academy/>.
4. Conseils et fédérations de coopératives provinciales :
 - a. Newfoundland and Labrador Federation of Co-operatives : www.nlfc.coop
 - b. Nova Scotia Co-operative Council : www.novascotia.coop
 - c. Co-operative Enterprise Council of New Brunswick : <https://cecnb.ca>
 - d. Coopérative de développement régional-Acadie : www.cdracadie.ca
 - e.

#3 Explorer l'option de la relève dans le secteur non lucratif

Lorsqu'une entreprise sociale ou à but non lucratif existante est intéressée par la reprise de l'entreprise et a la capacité et l'état d'esprit pour le faire, et/ou l'intérêt d'apprendre les compétences nécessaires pour exploiter l'entreprise. Ils reconnaissent également comment la reprise d'une telle entreprise pourrait faire avancer leur mandat (par exemple l'emploi des personnes handicapées).

1. Transitions of Small Businesses to Non Profit and Community Ownership : <http://bit.ly/TransitionBusinessToNonprofit>
2. Exemple d'organisme à but non lucratif ayant acquis plusieurs petites entreprises : <http://bit.ly/CarletonRoadIndustries>.
3. Soutien aux organismes sans but lucratif qui cherchent à convertir une entreprise en entreprise sociale :
 - a. McConnell Foundation's Innoweave Social Enterprise Coaching : <https://innoweave.ca/streams/social-enterprise/>
 - b. Programme de préparation à l'investissement : <https://irp-ppi.ca/en/>

#4 Explorer l'option de la relève autochtone

Lorsqu'un groupe autochtone souhaite reprendre l'entreprise :

1. Soutien aux autochtones, Ulnooweg Development Group : www.ulnooweg.ca
2. Financement de l'achat d'une entreprise par des groupes autochtones : <http://bit.ly/CommunityOpportunityReadinessProgram>
3. Exemples de relève autochtone :
 - a. Webster Farms : <https://bit.ly/WebsterFarmsAcquisition>
 - b. Ferme Windhorse : <https://www.ulnoowegeeducation.ca/windhorse-farm/>

Ressources de base pour les intermédiaires afin d'en savoir plus sur les options de relève sociale

- Rapport à mi-parcours du projet Reprise, Stabilisation et Relève d'entreprises : <https://bit.ly/Mid-termSuccessionReport>
- Ressources pédagogiques de Legacy Leadership Lab : <https://bit.ly/L3resources>
- Conversion to Co-operatives Project : www.coopconvert.ca
- D'autres ressources sont en cours de développement. Contactez Laurie Cook à chutzpah@accesswave.ca pour plus d'informations.

Annexe G : Relève d'entreprise Guide de ressources

Dernière mise à jour : 14 juin 2021

Ce court guide de référence a été préparé pour le webinaire du 22 juin 2021 à l'Association atlantique des CBDC, *Préserver les entreprises locales : Le rôle des coopératives et des entreprises sociales dans la relève d'entreprise* | Ce webinaire fait partie du projet de recherche du Réseau canadien de DÉC financé par l'APÉCA : *Redressement, stabilisation et relève d'entreprise : recours aux coopératives et à l'entreprise sociale pour résoudre le problème de la COVID-19 et le défi que représente les départs à la retraite accélérés des entrepreneurs dans les collectivités rurales du Canada atlantique*.



**Canadian
CED Network**
**Réseau canadien
de DÉC**

La problématique - Étape par étape

Avec des milliers de propriétaires d'entreprises atlantiques qui cherchent à se retirer au cours des prochaines années, il est possible que l'on se sente dépassé par l'ampleur du problème. Les cinq étapes suivantes constituent une approche de décomposition du défi en éléments plus faciles à gérer :

1. Identifier les entreprises clés d'une communauté ou d'une région,
2. De ces entreprises clés, identifier les propriétaires d'entreprises qui sont plus âgés et pensent à la retraite (ou qui pensent à vendre ou à fermer définitivement à cause de la COVID-19),
3. Déterminer quels de ces propriétaires ont ou n'ont pas de plan de succession,
4. Identifier les meilleurs candidats à la succession sociale (vendeurs et acheteurs), et
5. Demander si les intermédiaires (ex : le personnel et les membres du conseil d'administration de la CBDC) peuvent aider et partagent des idées spécifiques sur la façon dont le personnel pourrait aider (y compris d'autres ressources et financements qui pourraient aider).

Soutien et ressources - différents scénarios

#1 Commencer

Lorsqu'un propriétaire d'entreprise cherche à prendre sa retraite, qu'il n'a pas de plan de succession, qu'il souhaite que son entreprise reste dans la communauté pour lui servir, et qu'il est prêt à aider à la transition.

1. Aperçu du processus global de planification de la relève, par la Banque de développement du Canada. <https://www.bdc.ca/globalassets/digizuite/17644-transfert-entreprise.pdf>
2. Exemples de successions sociales réussies vers un modèle à but non lucratif ou coopératif... :
 - a. Association des industries de la route de Carleton : <https://public.3.basecamp.com/p/uL41fhLxsygg1hUD1dEmGiFj>
 - b. Ferme Terre Partagée : <https://public.3.basecamp.com/p/XyCK2jVBRLDgg72A5xRbjPY6>
 - c. Camping Daigle : <https://public.3.basecamp.com/p/jNxDrNbRp1FN5JVD4oVAUEtR>
3. Financement pour soutenir la succession :
 - a. Évaluation de l'entreprise et planification de la succession : <https://www.cbdc.ca/fr/node/912>

- b. Programme de services-conseils aux entrepreneurs :
<https://www.cbdc.ca/fr/programmes/programme-de-services-conseils-aux-entrepreneurs>
- c. Fonds de formation entrepreneuriale (FFE) :
<https://www.cbdc.ca/fr/programmes/entrepreneurial-training-fund-etf>

#2 Explorer l'option de la relève coopérative

Lorsque des travailleurs, des consommateurs ou des membres de la communauté sont intéressés par la reprise de l'entreprise sous forme de coopérative :

1. Rapports et guides pratiques :
 - a. Pour les personnes souhaitant acheter une entreprise et la convertir en coopérative :
<https://public.3.basecamp.com/p/pBvGec3u486pUvsnmv99V3dZ>
 - b. Pour les propriétaires d'entreprises qui envisagent de passer à une coopérative de travail associé : <https://www.cdrcadie.ca/wp-content/uploads/2020/11/Guide-proprietaire-orange-WEB.pdf>
2. Le Fonds d'investissement coopératif canadien offre un financement "hybride" pour les conversions de coopératives : <https://ccif.coop/fr/>
3. La Fédération canadienne des coopératives de travail (FCCT) a créé une nouvelle Académie des coopératives de travail pour aider à soutenir le développement des coopératives de travail : <https://canadianworker.coop/worker-co-op-academy/>.
4. Conseils et fédérations provinciales de coopératives :
 - a. Fédération des coopératives de Terre-Neuve et du Labrador : www.nlfc.coop
 - b. Conseil des coopératives de la Nouvelle-Écosse : www.novascotia.coop
 - c. Conseil d'entreprise coopérative du Nouveau-Brunswick : <https://cecnb.ca>
 - d. Coopérative de développement régional-Acadie : www.cdrcadie.ca

#3 Explorer l'option de la relève dans le secteur non lucratif

Lorsqu'une entreprise sociale ou à but non lucratif existante est intéressée par la reprise de l'entreprise et est en position pour le faire, et/ou l'intérêt d'apprendre les compétences nécessaires pour exploiter l'entreprise. Ils reconnaissent également comment la reprise d'une telle entreprise pourrait faire avancer leur mandat (par exemple, l'emploi des personnes handicapées).

1. Rapport sur les transitions des petites entreprises vers le secteur non lucratif et communautaire : <http://bit.ly/TransitionBusinessToNonprofit>
2. Exemple d'un organisme sans but lucratif qui a acquis plusieurs petites entreprises : <https://public.3.basecamp.com/p/uL41fhLxsygg1hUD1dEmGiFj>
3. Soutien aux organismes sans but lucratif qui cherchent à convertir une entreprise en entreprise sociale :
 - a. Innoweave coaching en entreprise sociale : <https://innoweave.ca/fr/streams/entreprise-sociale/>
 - b. Programme de préparation à l'investissement : <https://irp-ppi.ca/fr/>

#4 Explorer l'option de la relève autochtone

Lorsqu'un groupe autochtone souhaite reprendre l'entreprise :

1. Soutien aux entrepreneurs autochtones, Ulnooweg Development Group : www.ulnooweg.ca
2. Financement de l'achat d'une entreprise par des groupes autochtones : <http://bit.ly/CommunityOpportunityReadinessProgram>
3. Exemples de succession Autochtone :
 - a. Webster Farms : <https://bit.ly/WebsterFarmsAcquisition>
 - b. Ferme Windhorse : <https://www.ulnoowegeeducation.ca/windhorse-farm/>

Ressources de base pour les intermédiaires pour en savoir plus sur les options de relève sociale

- Rapport à mi-parcours du projet de redressement, de stabilisation et de succession d'entreprises : <https://ccednet-rcdec.ca/fr/nouveautes-en-dec/2021/05/13/stabilisation-relance-dentreprises-canada>
- Ressources d'apprentissage du Labo de leadership en patrimoine : <https://uwaterloo.ca/labo-leadership-patrimoine/ressources-dapprentissage-telechargeable-et-partageable>
- Projet de conversion en coopératives : <https://fr.coopconvert.ca>
- D'autres ressources sont en de développement. Contactez Laurie Cook à chutzpah@accesswave.ca pour plus d'information.

Annexe H : Méthodologie de recherche et équipe

Méthodologie de recherche

Ce projet fait appel à trois méthodologies de recherche différentes :

- **Analyse documentaire** : Les chercheurs ont procédé à un examen approfondi des évaluations des besoins et des outils existants, des ressources et des possibilités d'apprentissage, en mettant l'accent sur la transition des entreprises indépendantes vers des coopératives et des entreprises sociales. Les listes complètes des évaluations des besoins et des ressources d'apprentissage sont présentées dans les annexes du rapport provisoire.
- **Entretiens avec des informateurs clés** : Parallèlement à l'analyse documentaire, les chercheurs ont interrogé un large éventail d'experts nationaux et régionaux en la matière. Une liste des informateurs clés est présentée dans les annexes du rapport provisoire.
- **Recherche-action** : Dans la phase finale de ce projet, les chercheurs ont partagé les ressources qu'ils ont compilées et classées avec des intermédiaires, des vendeurs d'entreprises potentiels et des acheteurs potentiels. Dans certains cas, ils ont pu tester ces ressources afin de se faire une meilleure idée de leur utilité. Dans tous les cas, l'équipe de recherche a recueilli des observations sur les ressources : ce qui était bon, ce qui devait être amélioré et ce qui manquait.

L'équipe de recherche

Laurie Cook

Laurie est une spécialiste de l'innovation, de l'apprentissage et du leadership. Elle est titulaire d'une maîtrise en éducation des adultes spécialisée dans le développement communautaire de l'Université St. Francis Xavier et prépare actuellement un doctorat en études pédagogiques à l'Université Acadia axé sur l'apprentissage des mouvements sociaux et le développement économique communautaire inclusif. Laurie a été présidente du Réseau Canadien de Développement Économique Communautaire (RCDÉC), est actuellement membre du conseil d'orientation du RCDÉC, porte-parole de Wellbeing Economy Alliance (WEAll), membre du conseil d'administration de l'Association Canadienne pour les Études sur la Coopérative (ACÉC), membre du conseil d'administration de l'Association Canadienne pour l'Étude de l'Éducation des adultes (ACÉÉA) et cofondatrice de la Flourish Community Development Co-operative (anciennement Leading Edge). Elle fait également partie d'une initiative de recherche dirigée par PANDC visant à créer des ressources d'apprentissage culturellement appropriées pour accroître la capacité des personnes des communautés marginalisées et racialisées à résoudre des problèmes en utilisant le modèle coopératif.

Marc Henrie

Marc est le président-directeur général de la Coopérative de développement régional Acadie, une société de développement économique francophone qui se spécialise dans le développement coopératif et les entreprises sociales qui ont un impact dans les communautés francophones du Canada atlantique. Il a joué un rôle important dans le monde du développement économique communautaire acadien pendant plus de 15 ans en participant à l'élaboration de nombreux projets d'envergure et au démarrage ou au développement de plus de 50 organismes. Il détient une maîtrise de l'Université de Sherbrooke en développement et gouvernance des coopératives et des communautés et un diplôme en affaires de l'Université de Moncton.

Andy Horsnell

Andy travaille depuis plus de 30 ans pour aider les entreprises communautaires et les économies locales à être plus résilientes, autonomes et durables. Il a consulté et formé des centaines de petites entreprises et d'organisations communautaires en Amérique du Nord et à l'étranger. En tant que bénévole, il est actuellement vice-président du Conseil des Entreprises Sociales du Canada et a été directeur fondateur du Social Enterprise Network of Nova Scotia et président du Centre for Local Prosperity. Andy est un

consultant indépendant et le cofondateur de la Leading Edge Community Development Consultants Co-operative.

Wendy Keats

Wendy est la directrice générale de la Co-operative Enterprise Council of New Brunswick et possède près de 40 ans d'expérience en tant que consultante en développement économique communautaire, travaillant avec des communautés rurales, facilitant et coordonnant l'engagement des parties prenantes, menant des recherches sur des modèles novateurs de développement économique (y compris la relève d'entreprise) et gérant des projets à petite et grande échelle. Wendy a siégé pendant plusieurs années au conseil d'administration du Réseau Canadien de Développement Économique Communautaire et est régulièrement invitée à prendre la parole lors de conférences sur le développement économique et rural dans tout le pays.

Sonia Mota

Sonia est chercheuse en développement économique communautaire au sein du CECNB. Elle détient un baccalauréat en sciences et un diplôme en aquaculture durable de l'Université Memorial de Terre-Neuve. Elle a travaillé sur un certain nombre de projets de recherche intensive sur les fonds d'investissement communautaires au Canada atlantique. Ses principaux domaines d'intérêt sont le développement économique communautaire, l'entrepreneuriat et l'innovation dans le secteur des aliments, des boissons et de l'hôtellerie.

Gabrielle Gagnon

Gabrielle Gagnon est coordonnatrice des communications et des relations publiques à la Coopérative de Développement Régional Acadie et coordonnatrice de Youth Partnership Initiative de la Co-operative Enterprise Council of New-Brunswick. Son travail vise à sensibiliser les jeunes aux secteurs des coopératives et des entreprises sociales dans l'espoir de contribuer à une économie plus forte et plus durable dans les années à venir. Elle détient une maîtrise en communication de l'Université Simon Fraser et un baccalauréat en politique, philosophie et économie de l'Université Mount Allison.