Étude de l'impact du retard dans la mise en œuvre des plans de relève entrepreneuriale dans l'agglomération de Québec

Avril 2019

Raymond Chabot Grant Thornton

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE QUÉBEC

Desjardins

Raymond Chabot
Grant Thornton
L'instinct de la croissance[MC]

Le 29 avril 2019

Raymond Chabot
Grant Thornton S.E.N.C.R.L.
Bureau 200
140, Grande Allée Est
Québec (Québec)
G1R 5P7

T 418 647-3151

Madame Julie Bédard, LLB. MBA.
Présidente et chef de la direction
Chambre de commerce et d'industrie de Québec
900, boulevard René-Lévesque Est, bureau 600
Québec (Québec) G1R 2B5

Objet : Étude de l'impact du retard dans la mise en œuvre des plans de relève entrepreneuriale dans l'agglomération de Québec

Madame,

Par la présente, nous vous transmettons notre rapport concernant l'étude mentionnée en objet réalisée pour le compte de la Chambre de commerce et d'industrie de Québec.

Pour toute information supplémentaire, n'hésitez pas à communiquer avec monsieur Éric Dufour au 418 549-4142, poste 1-3638.

En espérant avoir l'occasion de partager vos défis, nous vous prions de recevoir, Madame, nos salutations les plus distinguées.

Raymond Chabot Grant Thornton & Cie S.E.N.C.R.L.

RAYMOND CHABOT GRANT THORNTON & CIE S.E.N.C.R.L.
Société en nom collectif à responsabilité limitée
Conseillers en administration
Éric Dufour, FCPA, FCA, vice-président et associé

Table des matières

1. Introduction 6
2. Faits saillants 7
3. Portrait économique du marché du travail et des entreprises 9
4. Consultation des entreprises 13
5. Analyse économique 20
6. Pistes de solutions et actions à prendre 24

Annexe 1 – Calcul des investissements annuels moyens 27

1. Introduction

1.1. Contexte

La Chambre de commerce et d'industrie de Québec (ci-après la « CCIQ ») désirait évaluer l'impact économique du retard dans la mise en œuvre des plans de relève entrepreneuriale sur le tissu économique de l'agglomération de Québec[1]. C'est dans ce contexte que la CCIQ a mandaté Raymond Chabot Grant Thornton pour la réalisation d'une étude économique qui vise à documenter tant les impacts quantitatifs que qualitatifs relativement à cette problématique.

Les objectifs spécifiques de l'étude étaient les suivants :

- **Objectif n° 1 :** établir un portrait de la problématique de la relève dans l'agglomération de Québec;
- **Objectif n° 2 :** analyser les impacts du retard dans la mise en œuvre des plans de relève entrepreneuriale dans l'agglomération de Québec;
- **Objectif n° 3 :** chiffrer les pertes économiques potentielles liées à ce retard dans l'agglomération de Québec;
- **Objectif n° 4 :** identifier des pistes de solution et des actions à prendre afin d'accélérer la mise en place de plans de relève entrepreneuriale.

1.2. Méthodologie

Objectif n° 1 : établir un portrait de la problématique de la relève dans l'agglomération de Québec

Le portrait de la problématique de la relève a été établi en fonction d'une consultation effectuée sous forme de **sondage électronique auprès des membres de la CCIQ et de Desjardins et des clients de Raymond Chabot Grant Thornton,** ainsi que de certains de leurs partenaires.

Notamment, les sujets suivants ont été sondés : profil des répondants, processus de relève, impact économique en lien avec la relève.

Le sondage a été mené par Léger avec un taux de réponse de 11 % sur un échantillon de 1 827 entrepreneurs. Le tout a été combiné avec l'expérience terrain de l'équipe de Conseil en management en relève entrepreneuriale de Raymond Chabot Grant Thornton.

Objectif n° 2 : analyser les impacts du retard dans la mise en œuvre des plans de relève entrepreneuriale dans l'agglomération de Québec

L'analyse des impacts du retard dans la mise en œuvre des plans de relève entrepreneuriale visait à documenter les impacts relevés sur le terrain et observés par les experts de la CCIQ, de Desjardins et de Raymond Chabot Grant Thornton. Cette analyse complète les éléments identifiés dans le cadre de la consultation auprès des membres de la CCIQ et de Desjardins et des clients de Raymond Chabot Grant Thornton.

Objectif n° 3 : chiffrer les pertes économiques potentielles du retard dans la mise en œuvre des plans de relève entrepreneuriale dans l'agglomération de Québec

L'analyse quantitative visait à documenter l'impact net pour l'économie de l'agglomération de Québec d'un retard dans la mise en œuvre des plans de relève entrepreneuriale dans les entreprises. En effet, certaines entreprises doivent être liquidées par manque de relève ou à cause d'une mauvaise préparation. Les parts de marché perdues ne sont pas nécessairement reprises par une autre entreprise locale. Il peut donc en découler une perte d'emplois pour une région. La première phase de cette section visait spécifiquement à évaluer cet impact pour le tissu économique de l'agglomération de Québec en identifiant notamment les secteurs d'activités les plus à risque.

Par ailleurs, les recherches sur l'impact du retard dans la mise en œuvre des plans de relève entrepreneuriale sur l'économie réalisées au cours des dernières années statuent souvent qu'une diminution ou même un arrêt des investissements sont vécus dans les entreprises en phase de relève. Ces investissements perdus occasionnent potentiellement des pertes d'opportunités d'affaires pour les entreprises en situation de relève, affectant par le fait même le dynamisme économique d'une région. La seconde phase de cette analyse visait à évaluer les pertes économiques découlant de ces baisses d'investissement.

Les calculs sont basés sur une collecte de données primaires et secondaires, notamment celles réalisées auprès des membres de la CCIQ et de Desjardins et des clients de Raymond Chabot Grant Thornton. Lors de la collecte de données secondaires, des bases de données économiques ainsi que des études similaires ont été consultées.

Objectif n° 4 : identifier des pistes de solution et des actions à prendre afin de faire face au retard dans la mise en œuvre des plans de relève entrepreneuriale

En fonction des analyses réalisées, des pistes de solution et des actions à prendre par la CCIQ et les autres intervenants économiques de l'agglomération de Québec ont été identifiées.

---

[1] Dans la cadre de cette étude, l'agglomération de Québec comprend les villes de L'Ancienne-Lorette, Québec et Saint-Augustin-de-Desmaures.

2. Faits saillants

Information générale :

- La population des 15 à 64 ans est en diminution depuis 2012;
- Le nombre d'emplois a augmenté en moyenne de 1,3 % par rapport à 0,9 % pour l'ensemble du Québec depuis 2008;
- En 2018, le taux d'emploi a été de 66,2 %, soit le plus haut au Québec, qui a une moyenne de 61 %;
- En 2018, le taux de chômage était de 3,8 %, soit 1,7 % inférieur à l'ensemble du Québec;
- Le nombre de postes vacants est passé de 6 036 en 2015 à 11 713 en 2018;
- Le nombre d'entreprises des secteurs de la fabrication, de la construction, du commerce de détail et des services est de 12 132.

Caractéristiques de l'échantillonnage :

- 70 % des PME sondées ont un chiffre d'affaires de 2 M$ et moins et 62 % ont 10 employés et moins;
- 50 % des répondants ont entre 35 et 55 ans, 34 % ont 55 ans et plus et 16 % entre 25 et 35 ans;
- 44 % des répondants viennent du secteur des services, 22 % du détail, 12 % de la construction et 11 % du manufacturier, ce qui est représentatif de la composante globale.

Impact économique du retard de la mise en marche des plans de relève entrepreneuriale :

- Investissements perdus : 97 M$;
- Rémunération à risque : 95 M$;
- Impact économique total de près de 200 M$.

Une préoccupation qui se dirige davantage vers l'aspect humain :

- 76 % des gens consultés se préoccupent d'aspects autres que seulement financiers et fiscaux;
- Même les gens de 55 ans et plus sont préoccupés par tous les aspects de relève à 47 %.

Évolution concernant les éléments déclencheurs :

- 74 % des 55 ans et plus donnent comme raison le goût de ralentir et 50 % des 35 à 55 ans. Le goût d'une meilleure qualité de vie est donc plus étendu;
- 33 % donnent comme raison la pénurie de la main-d'œuvre ainsi que les défis de gestion des nouvelles générations.

Plan de relève :

- 41 % des 55 ans et plus en situation de relève affirment avoir un plan de relève et et 37 % de l'ensemble des répondants, ce qui est remarquable;
- 75 % des répondants sont ouverts à un transfert progressif;
- 87 % désirent mettre en place un plan de relève progressif d'ici 10 ans et 57 % d'ici 3 ans;
- 78 % des répondants ne se considèrent pas en retard et un bon plan de relève prend de 5 à 8 ans;
- 38% souhaitent continuer de jouer un rôle dans l'entreprise pour encore seulement 3 ans.

Investissements retenus :

- En général, 54 % des répondants confirment que les investissements sont impactés en contexte de relève, soit 64 % pour les entreprises familiales et 70 % pour les 35 à 55 ans;
- 65 % pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires de 2 M$ et plus;
- 31 % désirent que le repreneur connaisse le domaine d'activité.

Des moyens financiers existent-ils?

- 33 % des 35 ans et moins sont préoccupés par les aspects financiers;
- 93 % des répondants entre 45 et 55 ans ne connaissent aucun programme financier disponible et 83 % des répondants en général;
- Seulement 10 % des répondants disent savoir qu'il existe des programmes pour aider à supporter des honoraires pour le soutien professionnel et le même pourcentage pour l'existence de programmes pour soutenir les mises de fonds.

Une solution pour la main-d'œuvre?

- 91 % des répondants de 55 ans et plus désirent maintenir une contribution dans l'entreprise;
- 90 % des répondants considèrent le plan de relève comme un outil de rétention de la main-d'œuvre;
- 33 % des répondants considèrent qu'un projet de relève peut causer le départ d'employés;
- 36 % mentionnent avoir prévu une stratégie de gestion de changement.

La vente est-elle une option?

- 68 % des répondants répondent oui.
- 71 % pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires de 2 M$ et plus.

Entreprises avec un chiffre d'affaires de 2 M$ et plus

- 67 % des répondants désirent mettre en place un plan de relève progressif d'ici 3 ans et 50 % désirent se retirer complètement durant cette même période;
- 65 % des entrepreneurs consultés confirment le fait que certaines entreprises retiennent des investissements nécessaires au fonctionnement ou à la croissance de l'entreprise et 48 % confirment qu'ils le font pour leur propre entreprise.

Principaux enjeux soulevés :

Éléments soulevés	3 premiers rangs
Problème de communication lié au projet de relève	47 %
Inquiétude sur la capacité de payer des repreneurs	47 %
Gestion unique versus gestion collective	44 %
Volonté d'attacher des ressources clés	42 %
Manque de planification du transfert de responsabilité du cédant	42 %
Exonération de gain en capital non admissible pour les enfants	37 %
Peur des coûts et des honoraires professionnels liés à la démarche	33 %
Manque de confiance envers la relève identifiée	31 %

Éléments soulevés	1er rang
Inquiétude sur la capacité de payer des repreneurs	22 %
Volonté d'attacher des ressources clés	19 %
Exonération de gain en capital non admissible pour les enfants	18 %
Manque de confiance envers la relève identifiée	17 %

Autres faits saillants :

- Seulement 29 % mentionnent avoir une relève purement familiale;
- 47% désirent avoir un repreneur au profil « entrepreneur »;
- Seulement 25 % envisagent un partenariat d'affaires stratégique avec une autre entreprise comme stratégie.

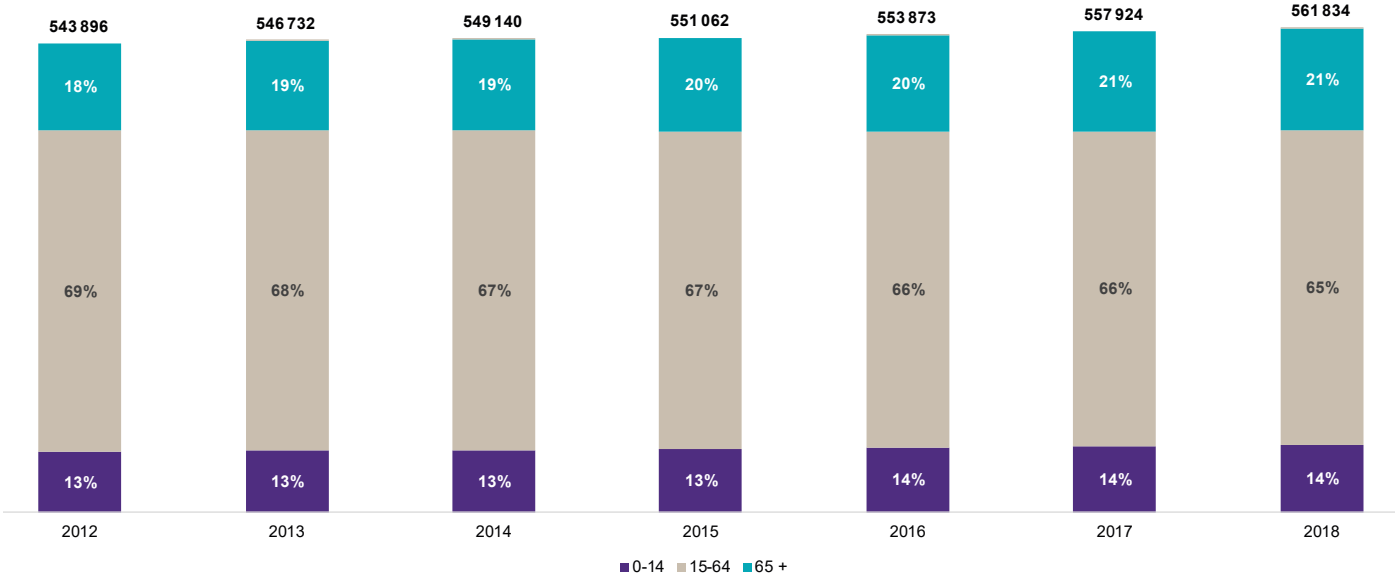
3. Portrait économique du marché du travail et des entreprises

Le Québec compose présentement avec un vieillissement de sa population et un manque de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activité économique. À cet égard, l'agglomération de Québec ne fait pas exception. Ces enjeux affectent particulièrement la croissance des petites et moyennes entreprises (PME) de la région. Il est donc essentiel de bien comprendre le contexte économique actuel afin d'évaluer l'impact du retard de la relève entrepreneuriale. Dans cet esprit, cette section présente des données sur la démographie et le marché du travail dans l'agglomération de Québec.

3.1. Population

La population de l'agglomération de Québec est en croissance depuis plusieurs années. Entre 2012 et 2018, la population est passée de 543 896 à 561 834 habitants. Le taux de croissance annuel moyen (TCAM) de la population a été de 0,54 % sur cette période.

Évolution de la population de l'agglomération de Québec (2012-2018)



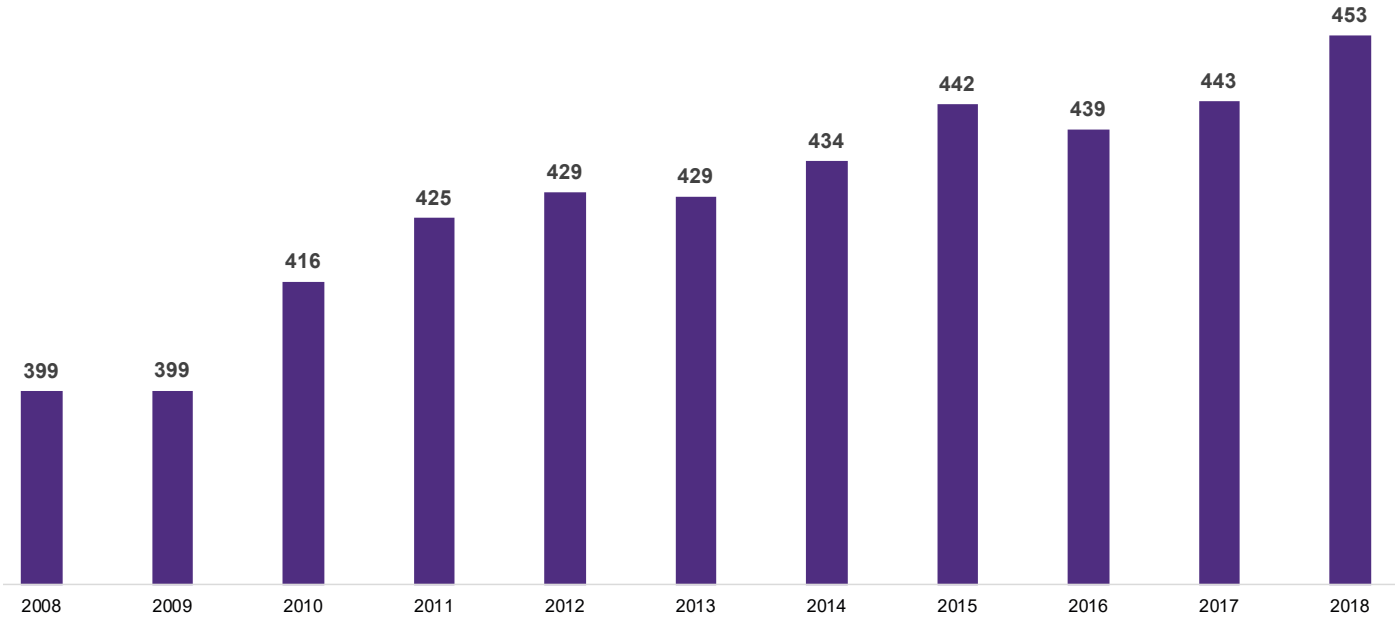
Source : Institut de la statistique du Québec, Estimations de la population et Statistique Canada, Estimations de la population (mars 2019). Adapté par l'Institut de la statistique du Québec.

La répartition par groupe d'âge indique que la population est vieillissante. Après avoir atteint un sommet en 2011, la population âgée entre 15 et 64 ans a commencé à diminuer en 2012. En moyenne, cette diminution a été de 0,39 % jusqu'en 2018.
En parallèle, le TCAM de la population âgée de 65 ans et plus a été de +2,89 % sur cette période. On note également une augmentation chez le groupe de 0-14 an avec un TCAM de +1,81 %.

3.2. Marché du travail

Le marché du travail se porte bien dans la région métropolitaine de recensement (RMR) de Québec[2]. Depuis 2008, le nombre d'emplois a augmenté en moyenne de 1,3 % par année (0,9 % pour l'ensemble du Québec).

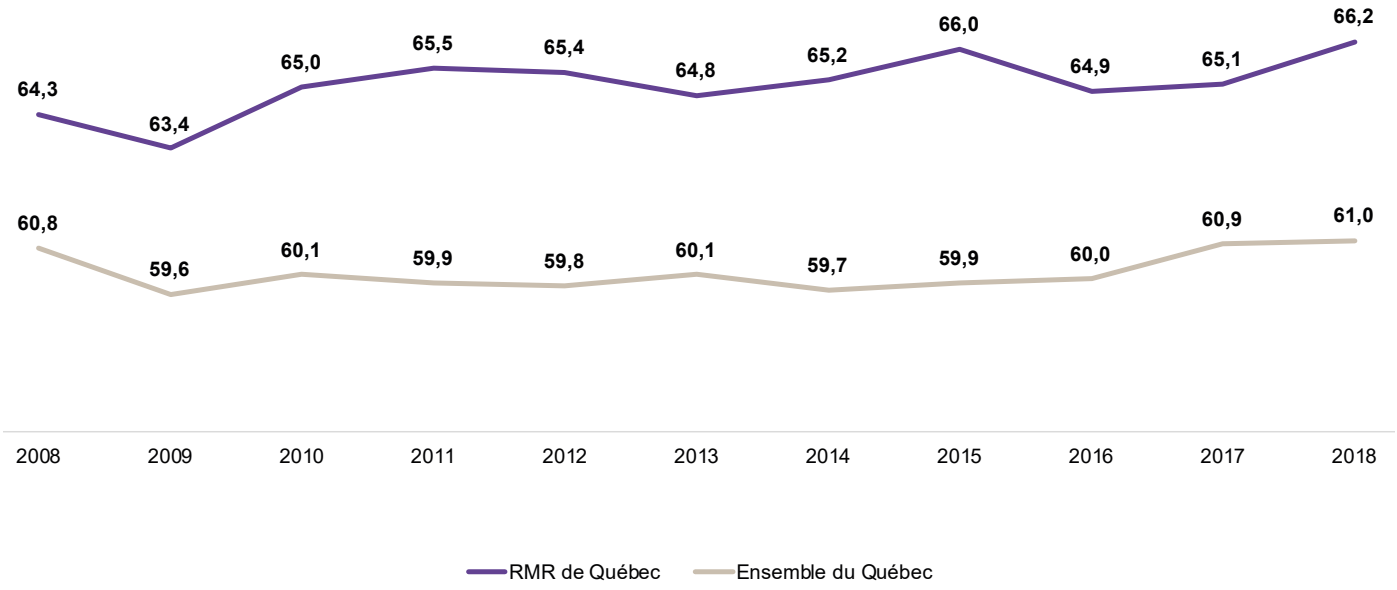
Évolution du nombre d'emplois – RMR de Québec (2008-2018), en millier d'emplois



Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active. Adapté par l'Institut de la statistique du Québec.

Cette bonne performance se reflète dans les indicateurs du marché de l'emploi. En 2018, le taux d'emploi a été de 66,2 % dans la RMR de Québec, soit la meilleure performance depuis plusieurs années. Il s'agit du taux le plus élevé parmi toutes les régions métropolitaines de recensement du Québec.

Évolution du taux d'emploi – RMR de Québec (2008-2018), en %

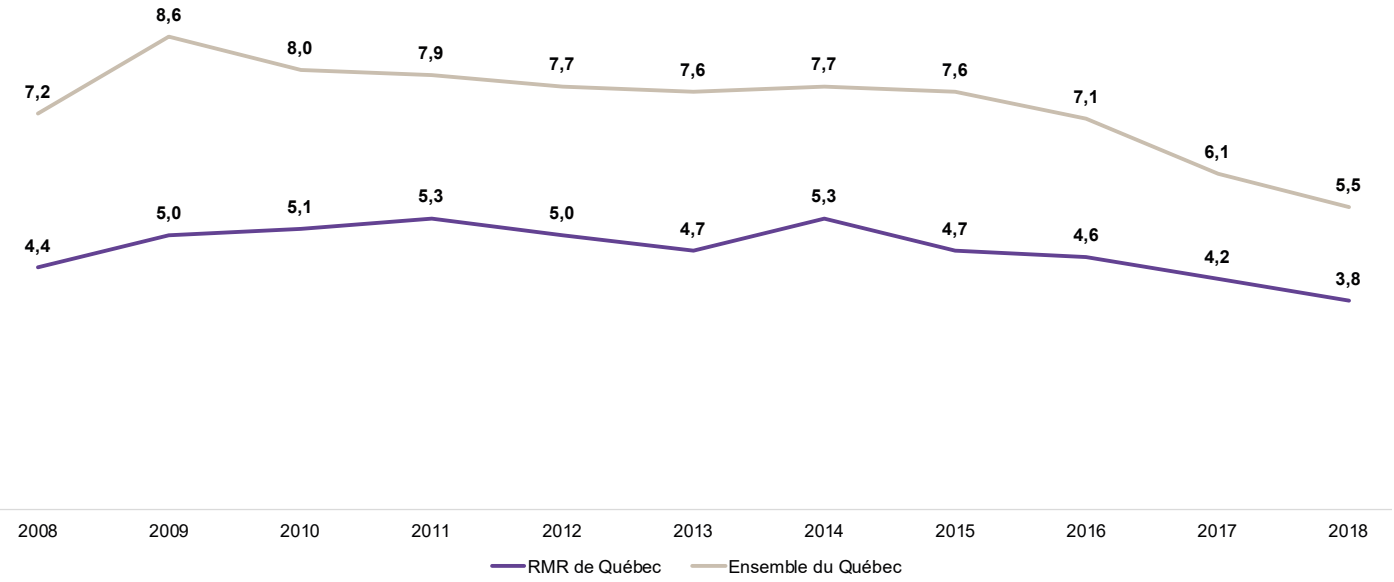


Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active. Adapté par l'Institut de la statistique du Québec.

Quant au taux de chômage, il évolue à la baisse depuis une dizaine d'années. Il a été de 3,8 % dans la RMR de Québec en 2018, soit un taux de 1,7 % inférieur à celui de l'ensemble du Québec. Aucune autre région n'a enregistré un taux inférieur en 2018.

[2] Les statistiques sur le marché du travail ne sont pas disponibles à l'échelle de l'agglomération de Québec.

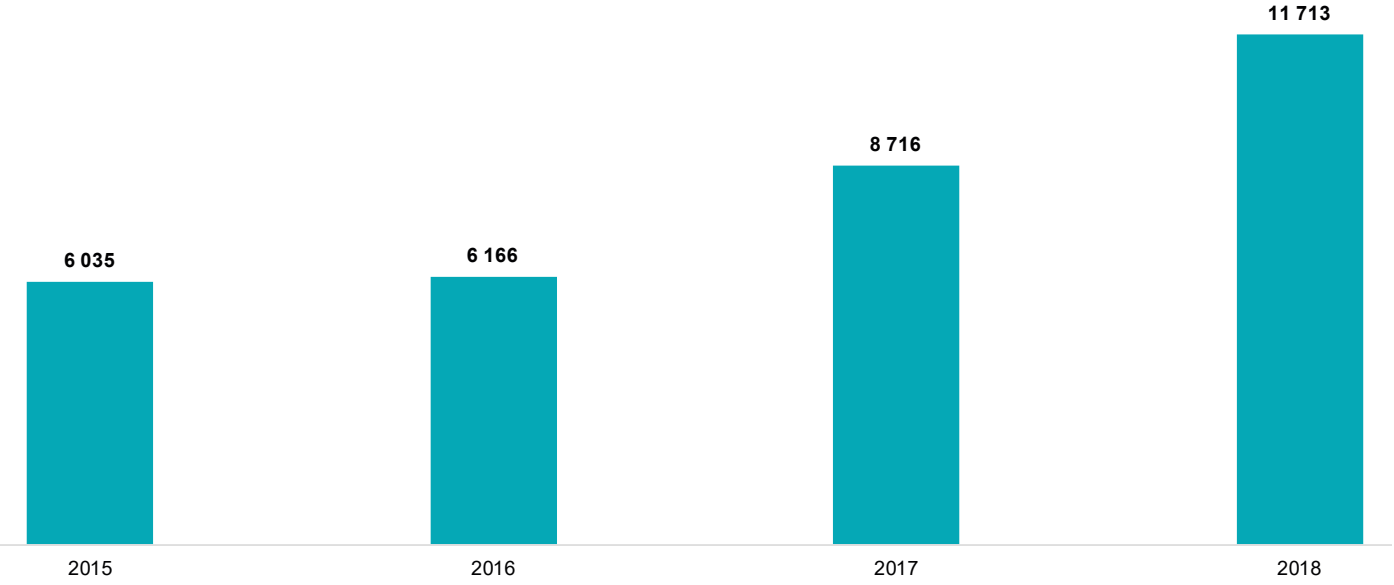
Évolution du taux de chômage – RMR de Québec (2008-2018), en %



Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active. Adapté par l'Institut de la statistique du Québec.

Lorsque le taux de chômage est faible, le recrutement de la main-d'œuvre devient plus difficile. Conséquemment, le nombre de postes vacants dans l'agglomération de Québec a fortement augmenté au cours des dernières années, passant de 6 036 en 2015 à 11 713 en 2018. Le taux de postes vacants par rapport au total des emplois est passé de 1,8 % à 3,5 % sur cette même période. Dans un tel contexte, il devient important de retenir les talents grâce à la relève entrepreneuriale et l'ouverture à l'actionnariat.

Nombre de postes vacants – Agglomération de Québec (2015-2018), moyenne annuelle



Source : Statistique Canada. Postes vacants, employés salariés, taux de postes vacants et moyenne du salaire offert selon les provinces et territoires, données trimestrielles non désaisonnalisées.

3.3. Entreprises

Les secteurs visés par cette étude sont ceux de la construction, de la fabrication, du commerce de détail et des services. À cet effet, le tableau 1 présente le nombre d'entreprises sur le territoire de l'agglomération de Québec pour chacun de ces secteurs d'activités. Au total, on dénombre 12 132 entreprises de ces secteurs. Ces données ont servi de base à l'analyse économique.

Nombre d'entreprises – Agglomération de Québec (2017), par secteur SCIAN

Secteurs	Québec	Saint-Augustin-de-Desmaures	L'Ancienne-Lorette	Total	%
Construction – SCIAN 23	1 479	52	58	1 589	15 %
Fabrication – SCIAN 31-33	619	72	8	699	7 %
Commerce de détail – SCIAN 44-45	2 433	41	52	2 526	20 %
Services – SCIAN 48-56 & 71-812	6 941	204	173	7 318	60 %
Total	**11 472**	**369**	**291**	**12 132**	**100 %**

Source : Registre des entreprises, juin 2017

4. Consultation des entreprises

La consultation auprès des entreprises de l'agglomération de Québec sur les enjeux liés à la relève entrepreneuriale a été réalisée au cours des mois de janvier et février 2019 auprès de PME identifiées par la CCIQ, Raymond Chabot Grant Thornton et Desjardins. Les résultats obtenus dans le cadre de la consultation ont été bonifiés par les expériences vécues et observées sur le terrain par les experts de la CCIQ, de Desjardins et de Raymond Chabot Grant Thornton.

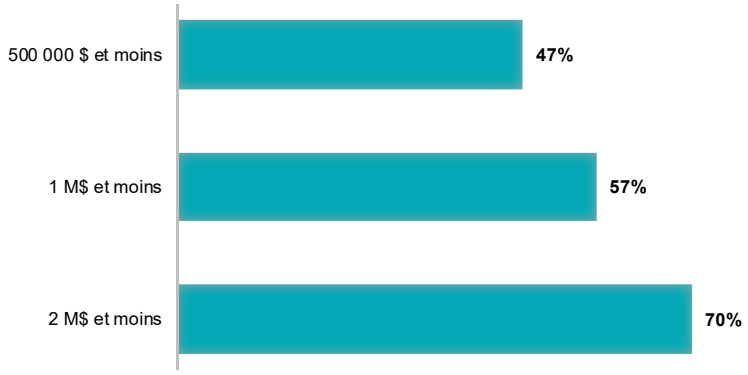
Ceci est le premier exercice du genre sur le plan régional permettant de brosser un portrait spécifique des enjeux liés à la relève entrepreneuriale de la région de Québec.

4.1. Échantillon

Grandeur des entreprises

La taille des entreprises est représentative des marchés :

- 47 % des répondants ont un chiffre d'affaires de 500 000 $ et moins;
- 57 % ont un chiffre d'affaires de 1 M$ et moins;
- Près de 70 % ont un chiffre d'affaires de 2 M$ et moins.



Répartition des répondants selon la grandeur des entreprises

Nombre d'employés

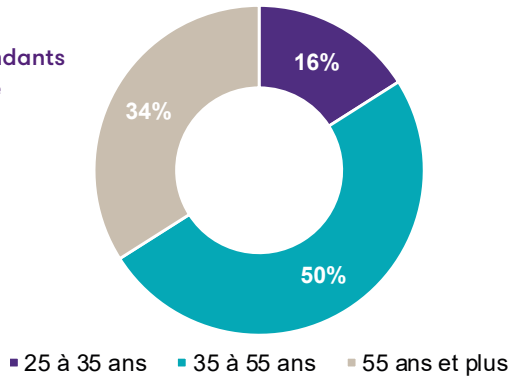
On remarque la même chose concernant le nombre d'employés, qui est également représentatif des marchés, soit 62 % des répondants ont 10 employés et moins et 85 % ont moins de 50 employés.

Générations

Concernant les générations, nous retrouvons une bonne répartition :

- 16 % des répondants sont dans la tranche d'âge des 25 à 35 ans. Ils représentent la nouvelle génération qui provoque beaucoup de turbulence et de changements au sein des organisations;
- 50 % des répondants sont dans la tranche d'âge des 35 à 55 ans. Ils représentent en majorité la génération « X » qui s'installe dans les postes d'influence et qui ont beaucoup d'attentes sur le plan humain;
- 34 % des répondants ont 55 ans et plus. Ils représentent les cédants baby-boomers, génération de la résistance sur laquelle il faut concentrer beaucoup d'énergie en l'impliquant et en la confortant. De plus, il faut mettre cette génération fortement à contribution concernant la transformation du « Québec inc. » de demain.

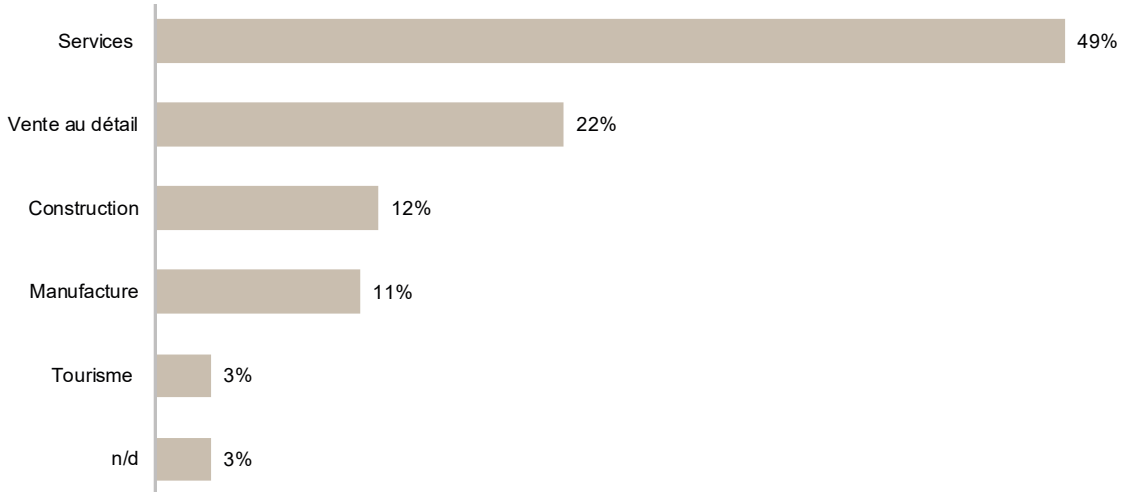
Répartition des répondants selon le groupe d'âge



Secteurs d'activité

Concernant les secteurs d'activité, nous retrouvons 11 % des répondants dans le domaine manufacturier, 12 % dans la construction, 49 % dans les services et 22 % dans la vente au détail.

Répartition des répondants selon le secteur d'activité



En situation de relève

Les données indiquent que 50 % des répondants ayant 55 ans et plus et 22 % des répondants de 45 ans et moins se trouvent dans un contexte de relève.

4.2. Constats

La façon d'accélérer le chantier de mise en transformation de notre « Québec inc. » est influencée directement par les aspects qui sont responsables de la résistance et les questions sans réponse de la part des entrepreneurs dirigeants. Ces aspects concernent la phase de préparation de la sortie progressive des entrepreneurs en situation de planification de leur relève, soit 33 % des répondants de notre consultation.

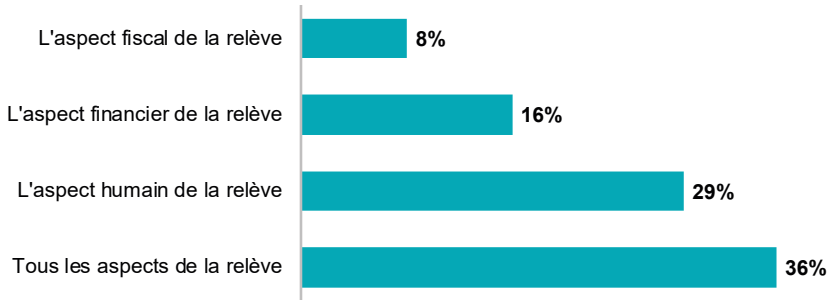
Concernant la principale préoccupation par rapport aux projets de relève jusqu'à maintenant, nous notions plusieurs tendances qui tournaient autour des points plus cartésiens tels que les aspects financiers et fiscaux.

Toutefois, les bouleversements générationnels ainsi que la pression démographique provoquent un changement très marqué depuis quelque temps, tendant ainsi vers les notions plus proches de l'humain.

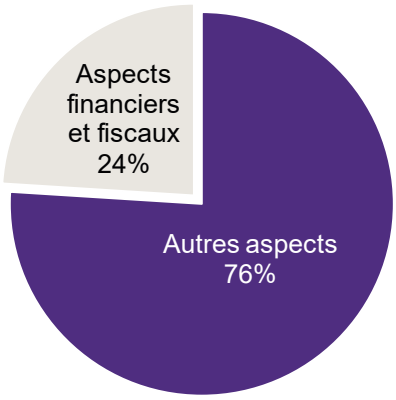
Une préoccupation qui se dirige davantage vers l'aspect humain

- En général, seulement 24 % des répondants se préoccupent des aspects financiers et fiscaux (8 % des aspects fiscaux et 16 % des aspects financiers), tandis que 29 % se préoccupent des aspects humains;
- 36 % des répondants se préoccupent autant des aspects financiers, fiscaux et humains et 19 % d'autres éléments non mentionnés dans la consultation, qui sont probablement d'ordre stratégique;
- 76 % des gens concernés se préoccupent d'aspects autres que financiers et fiscaux;

Principales préoccupations des répondants face à la relève



Préoccupations financières et fiscales *vs* autres



Concernant la fiscalité, à part la préoccupation sur l'exonération du gain en capital, nous remarquons que les entrepreneurs ont été assez préventifs à cet égard au cours de la dernière décennie et que leur planification fiscale semble être somme toute assez bien préparée.

Nous pouvons donc conclure ici à un élément marquant de notre consultation qui se reflète sur le terrain par le fait que la relève n'est plus qu'un simple aspect comptable, mais bien une priorité qui doit être prise sous tous ses angles. Nous pourrions ainsi affirmer que cet enjeu est de plus en plus reconnu comme un enjeu de management.

Les gens de 55 ans et plus sont préoccupés à 47 % par tous les aspects de la relève, ce qui implique que l'ensemble de l'écosystème doit s'adapter afin de répondre par une approche intégrée en apportant autant les aspects humains, psychologiques et techniques que les éléments financiers et fiscaux.

Évolution concernant les éléments déclencheurs

Quand nous essayons d'identifier quels sont les meilleurs éléments déclencheurs pour mettre en place un processus formel de transfert progressif, il faut revenir sur les aspects constatés sur le terrain et prendre connaissance qu'il existe une évolution importante.

Cette évolution est en pleine corrélation avec le résultat de notre consultation :

- 74 % des 55 ans et plus donnent comme principale raison le goût de ralentir lorsqu'on leur demande les raisons qui les incitent à réfléchir à la relève entrepreneuriale. Cependant, plus de 50 % des 35 à 55 ans répondent aussi vouloir ralentir, ce qui laisse l'ombre de la forte tendance générationnelle visant à avoir une meilleure qualité de vie;
- Un répondant sur trois mentionne comme raison principale la rareté de main-d'œuvre pour mettre en place un plan de transfert progressif;
- Un répondant sur trois cite également les défis de gestion liés aux nouvelles générations.

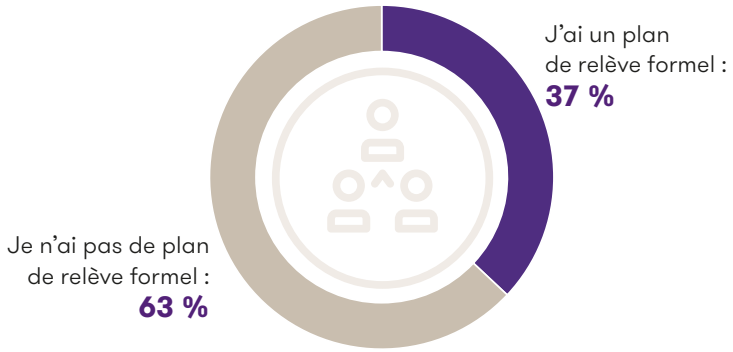
Il y a un gros travail à faire pour l'écosystème entourant l'entrepreneur afin de mettre à niveau la gestion de la main-d'œuvre ainsi que d'approfondir le management générationnel. Il faut aussi mentionner que la problématique concernant la disponibilité de la main-d'œuvre a un impact considérable sur la motivation entrepreneuriale actuellement.

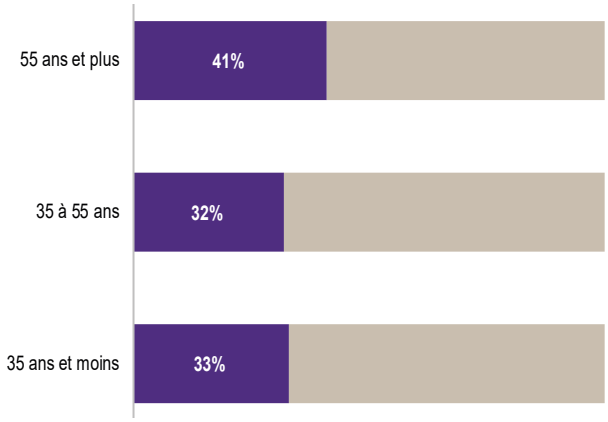
Plan de relève

Concernant l'existence ou non d'un plan de relève formel, nous constatons une amélioration :

- 37 % des répondants en situation de relève indiquent en avoir un;
- 41 % des 55 ans et plus affirment avoir un plan de relève, ce qui est remarquable.

Existence d'un plan de relève formel

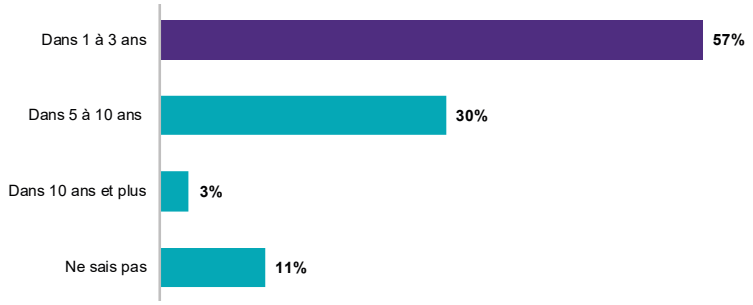




Il semble que les différentes mesures avancées par les ministères ainsi que les invitations actives de tout l'écosystème autour de l'entrepreneuriat y contribuent grandement.

57 % des répondants seront disposés à mettre en place un plan de relève progressif d'ici 3 ans et 87 % d'ici 10 ans. Ce point reflète bien ce qui est constaté sur le terrain entrepreneurial.

Temps avant d'être disposé à mettre en place le plan de relève



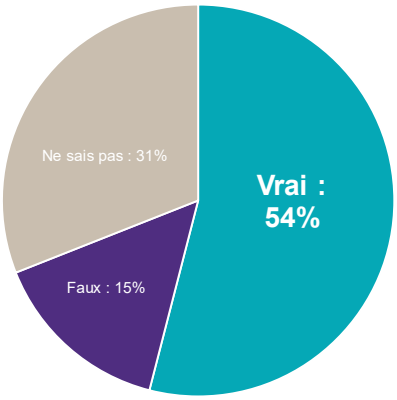
Bien que l'on recommande un délai de 5 à 8 ans pour augmenter les chances de réussite, 78 % des répondants ne se considèrent pas comme en retard. Il y a donc de la sensibilisation à faire pour accélérer la mise en place de plans de relève, surtout que 38 % affirment vouloir jouer un rôle dans l'entreprise pendant encore seulement 3 ans.

Investissements ralentis en contexte de relève?

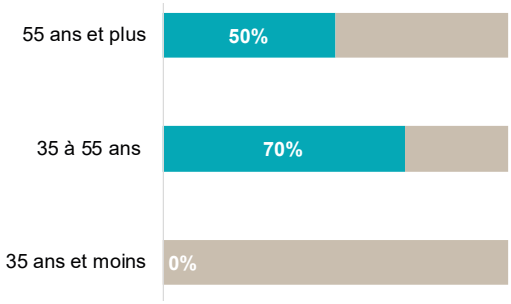
Depuis longtemps, l'équipe relève de Raymond Chabot Grant Thornton affirme que les cédants leur confirmaient retenir des investissements nécessaires aux opérations ou à la croissance de leur entreprise faute d'avoir de réponses complètes liées au plan de relève.

Notre consultation a généré 54 % de réponses affirmatives à cette question, soit 64 % pour les entreprises familiales et 70 % pour les 35 à 55 ans.

Certains entrepreneurs retiennent des investissements nécessaires au fonctionnement ou à la croissance de l'entreprise faute d'avoir des réponses complètes liées au plan de relève



Pourcentage des entrepreneurs qui pensent qu'il est vrai que certains entrepreneurs retiennent des investissements



Mais lorsque nous leur demandons si eux-même retardent des investissements, ils répondent à l'affirmative à 36 %, soit 29 % pour les 55 ans et plus et 53 % pour les 45 à 55 ans.

Ces affirmations sont beaucoup plus fortes dans le secteur du commerce au détail et dans celui du tourisme.

Force est d'admettre que l'enjeu de la relève a un impact économique direct sur le PIB.

Familiale ou non

Nos interventions terrain, accompagnées du portrait démographique et de la composante générationnelle de l'écosystème entrepreneurial au Québec, nous amènent à constater que les groupes de repreneurs seront de moins en moins purement familiaux.

29 %
des répondants mentionnent avoir ciblé une relève purement familiale.

Profils adéquats : La relève entrepreneuriale peut contribuer à l'indice de concrétisation des projets entrepreneuriaux

L'entrepreneuriat intéresse de plus en plus les Québécois et le nombre de prétendants est toujours en croissance. Toutefois, nous savons également que le pourcentage de gens qui passent à l'action est en diminution.

Afin d'augmenter ce nombre, il faut s'assurer que les profils des repreneurs correspondent aux besoins sur le marché. Ainsi, la relève entrepreneuriale pourra être un facteur intéressant de la croissance de la concrétisation de l'intention entrepreneuriale.

47 % des répondants désirent retrouver le profil « Entrepreneur » et 31 % désirent que le repreneur connaisse bien leur domaine d'activité.

Nous constatons donc un effort nécessaire à valoriser les connaissances en gestion globale chez les repreneurs, car l'ancien profil « Entrepreneur » n'avait pas toutes les connaissances de gestion nécessaires pour affronter les défis générationnels d'aujourd'hui. Bien que le cédant ait régulièrement un profil entrepreneur fort, il est naturel que celui-ci souhaite se cloner. Toutefois, la recherche d'un profil doit être complémentaire et en lien avec les besoins de l'organisation.

Prendre le temps nécessaire

Près de 75 % des répondants sont ouverts à un transfert progressif, ce qui est une bonne nouvelle en regard de la nécessité de bien prendre le temps de transformer l'organisation et de faire un plan de relève complet minimisant les inquiétudes et les résistances des parties.

Le partenariat d'affaires stratégique

Le maillage et le partenariat d'affaires stratégique devraient être de plus en plus envisagés afin de garantir une croissance des organisations et aussi d'augmenter la faisabilité du paiement du patrimoine du passeur.

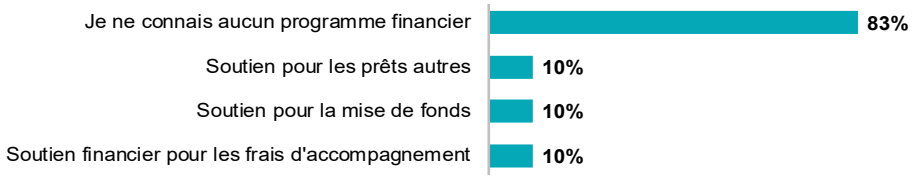
Toutefois, le sondage confirme la constatation sur le terrain avec seulement près de 25 % qui désirent envisager cette solution.

Des moyens financiers existent-ils?

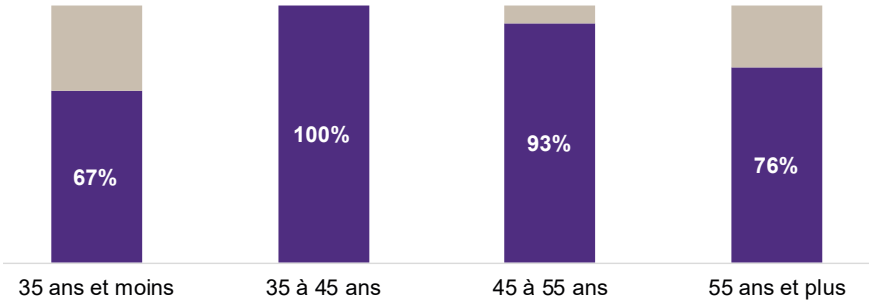
Concernant les inquiétudes face à la capacité financière pour soutenir un plan de relève, un entrepreneur sur trois répond par l'affirmative et 41 % pour les entreprises familiales. Il sera donc important d'accélérer encore davantage l'information sur les capitaux et les programmes disponibles, car 83 % des répondants en général et 93 % des répondants entre 45 et 55 ans répondent ne connaître aucun programme financier disponible.

10 % seulement savent qu'ils peuvent avoir de l'aide financière afin de recourir à un professionnel de la relève pour les accompagner et 10 % seulement savent qu'il existe des programmes de soutien à la mise de fonds des repreneurs.

Programmes financiers connus des répondants pour soutenir les plans de relève



Pourcentage des répondants ayant mentionné ne connaître aucun programme financier selon le groupe d'âge



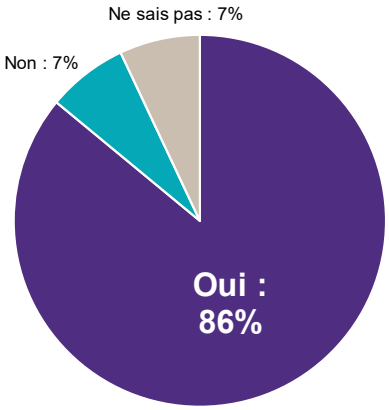
Une fiscalité adaptée pour favoriser les transferts?

Concernant les aspects plus pointus de la fiscalité, environ 40 % des répondants considèrent cet aspect comme un frein, dont près de 60 % pour les entreprises familiales. Ceci est directement lié à l'article 84.1, qui restreint encore l'accès à des allègements fiscaux pour les entreprises familiales au fédéral.

Pénurie de main-d'œuvre

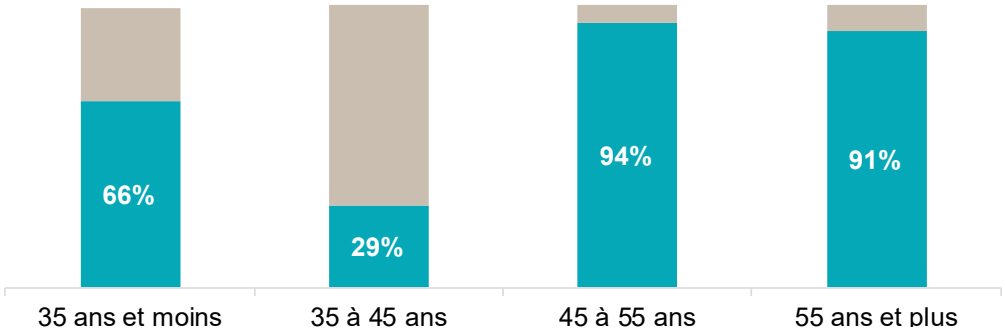
Concernant la problématique de la main-d'œuvre dans l'agglomération de Québec, il est important de faire remarquer que près de 90 % des répondants affirment qu'un plan de relève est un moyen de rétention de talents importants.

La relève peut-elle être envisagée comme un outil de rétention des talents?



Sur ce plan, notre consultation apporte une bonne nouvelle indiquant que 91 % des répondants de 55 ans et plus désirent maintenir une contribution dans l'entreprise.

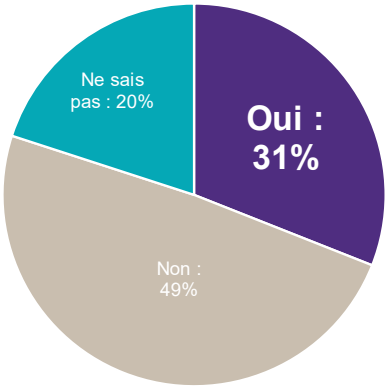
Pourcentage des répondants qui souhaitent continuer de jouer un rôle dans l'entreprise dans les 10 prochaines années selon le groupe d'âge



De plus, 83 % de cette génération désirent se retirer complètement au cours des 10 prochaines années, donc la porte est ouverte pour un plan de relève où les rôles et responsabilités des cédants ainsi qu'un plan de transfert bien établi feraient consensus.

Un répondant sur trois pense qu'un projet de relève pourrait causer le départ d'employés.

Pensez-vous que les employés pourraient quitter à la suite du transfert de l'entreprise?



La vente est-elle une option?

- 68 % des répondants répondent oui;
- 71 % pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires de 2 M$ et plus.

Entreprises avec un chiffre d'affaires de 2 M$ et plus

Il est important de mettre en lumière que, pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires de 2 M$ et plus, les proportions des réponses sont semblables aux autres, sauf pour les éléments suivants :

- 67 % des répondants désirent mettre en place un plan de relève progressif d'ici 3 ans et 50 % désirent se retirer complètement durant cette même période;
- 65 % des entrepreneurs consultés confirment le fait que certaines entreprises retiennent des investissements nécessaires au fonctionnement ou à la croissance de l'entreprise et 48 % confirment qu'ils le font pour leur propre entreprise.

Moins gênés d'en parler!

Sur le terrain, nous constatons que la communication est un problème majeur et une cause d'échec entrepreneuriale de plus en plus marquante.

Bonne nouvelle : près de 60 % des entrepreneurs consultés répondent à l'affirmative quant à la diffusion de l'information aux employés sur les projets de relève. Il y a dix ans, ce sujet était encore très caché. Le fait d'en parler ne pourra que stimuler la prise en charge des acteurs clés par rapport aux solutions de pérennité.

36 % des répondants mentionnent avoir prévu une stratégie de gestion du changement, ce qui est remarquable. Nous pouvons appuyer ce constat par le fait que, sur le terrain, les entrepreneurs ont une prise de conscience de plus en plus grande pour planifier stratégiquement leur plan de relève, surtout depuis la croissance de la problématique de la main-d'œuvre.

Principaux enjeux soulevés

Après toutes ces constatations, quand on regarde ce que les répondants ont soulevé le plus comme principaux enjeux concernant la relève, les éléments soulevés sont :

Éléments soulevés	3 premiers rangs
Problème de communication lié au projet de relève	47 %
Inquiétude sur la capacité de payer des repreneurs	47 %
Gestion unique versus gestion collective	44 %
Volonté d'attacher des ressources clés	42 %
Manque de planification du transfert de responsabilité du cédant	42 %
Exonération de gain en capital non admissible pour les enfants	37 %
Peur des coûts et des honoraires professionnels liés à la démarche	33 %
Manque de confiance envers la relève identifiée	31 %

Éléments soulevés	1er rang
Inquiétude sur la capacité de payer des repreneurs	22 %
Volonté d'attacher des ressources clés	19 %
Exonération de gain en capital non admissible pour les enfants	18 %
Manque de confiance envers la relève identifiée	17 %

Voici une belle cible pour une offensive de communication au sein des entrepreneurs de l'agglomération de Québec sur l'impact d'un plan de relève intégré et complet pour combler ces inquiétudes et sur l'information concernant les programmes de soutien.

5. Analyse économique

Afin de compléter les constats tirés de la consultation auprès des entreprises, une analyse de l'impact économique de certains aspects liés au retard dans la mise en œuvre des plans de relève entrepreneuriale dans l'agglomération de Québec a été réalisée. Cette analyse distingue deux types d'impact :

- **Impact n° 1 :** Diminution ou arrêt des investissements par les entrepreneurs en processus de relève.
- **Impact n° 2 :** Liquidation d'entreprises et pertes d'emplois.

Cette analyse vise à évaluer des éléments difficilement quantifiables et pour lesquels il est ardu d'obtenir des données précises auprès des entrepreneurs. Dans ce contexte, les analyses sont basées à la fois sur des sources de données statistiques reconnues et sur les résultats de la consultation auprès des entreprises. Certaines hypothèses sont également basées sur l'expérience terrain vécue par les experts en relève de Raymond Chabot Grant Thornton.

Les valeurs présentées dans cette section doivent être utilisées avec précaution considérant qu'elles sont basées sur des résultats de sondage et des hypothèses de travail. L'analyse vise à évaluer l'impact monétaire de certains aspects liés au retard dans la mise en œuvre des plans de relève.

5.1. Diminution ou arrêt des investissements

Les observations sur l'impact économique du retard dans la mise en œuvre des plans de relève entrepreneuriale réalisées au cours des dernières années statuent souvent qu'une diminution ou même un arrêt des investissements sont vécus dans les entreprises en phase de relève. Cette situation a été observée concrètement à de nombreuses reprises par les experts en relève de la CCIQ, de Raymond Chabot Grant Thornton et de Desjardins.

L'analyse de cet aspect lié au processus de relève entrepreneuriale vise à quantifier la valeur monétaire de cette diminution d'investissement chez les entreprises de l'agglomération de Québec. Ces investissements perdus occasionnent des pertes d'opportunités d'affaires pour les entreprises en situation de relève, affectant par le fait même le dynamisme économique de la région.

Selon les experts de Raymond Chabot Grant Thornton en relève d'entreprise, 50 % des entreprises en phase de relève continuent d'investir normalement, tandis que l'autre 50 % arrêtent complètement. Cette hypothèse a été retenue dans l'analyse.

Pour chacun des secteurs d'activité couverts par cette étude, le pourcentage des entreprises en situation de relève a été fourni par le sondage. Cependant, considérant le faible échantillon de répondants pour les secteurs de la Construction et de la Fabrication, le taux d'entreprises en situation de relève de l'ensemble des répondants a été retenu pour ces secteurs.

Le nombre d'entreprises en phase de relève qui arrêtent d'investir a été estimé à l'aide de la formule suivante.

Calcul du nombre d'entreprises en arrêt d'investissement

Nombre d'entreprises (Registre des entreprises) **x** **% des entreprises en situation de relève** (Sondage) **x** **50 %** (Hypothèse Raymond Chabot Grant Thornton) **=** **Nombre d'entreprises en arrêt d'investissement**

Le tableau ci-dessous présente, par secteur d'activité, les estimations du nombre d'entreprises en phase de relève qui sont en arrêt d'investissement dans l'agglomération de Québec.

Nombre d'entreprises en arrêt d'investissement – Agglomération de Québec

Secteurs	Nombre d'entreprises	Situation de relève (%)	Arrêt des investissements (%)	Nombre d'entreprises en arrêt d'investissement
Construction – SCIAN 23	1 589	29 %	50 %	230
Fabrication – SCIAN 31-33	699	29 %		101
Commerce de détail – SCIAN 44-45	2 526	33 %		417
Services – SCIAN 48-56 & 71-812	7 318	29 %		1 061
Total	**12 132**			**1 809**

Source : Registre en entreprises, juin 2017, sondage auprès des entreprises et calculs Raymond Chabot Grant Thornton.

Note : Considérant le faible échantillon de répondants pour les secteurs de la Construction et de la Fabrication, le taux d'entreprises en situation de relève de l'ensemble des répondants a été retenu pour ces secteurs.

Pour chacun des secteurs d'activité, la valeur monétaire totale des investissements perdus a été calculée en multipliant les estimations du nombre d'entreprises en arrêt d'investissement par la dépense d'investissement annuelle moyenne des PME de ces secteurs au Québec. Les résultats sont présentés dans le tableau 3. Au total, la perte d'investissement a été estimée à 97,3 M$.

La démarche qui a permis d'estimer les dépenses d'investissement annuelles moyennes est expliquée en annexe.

Investissements perdus – Agglomération de Québec ($ 2016)

Secteurs	Investissement moyen (K$)	Investissements perdus (K$)
Construction – SCIAN 23	42	9 579
Fabrication – SCIAN 31-33	60	6 071
Commerce de détail – SCIAN 44-45	42	17 422
Services – SCIAN 48-56 & 71-812	60	64 179
Total (moyenne pondérée)	**55**	**97 251**

Source : Industrie Canada, https://www.ic.gc.ca/eic/site/pp-pp.nsf/fra/accueil et calculs Raymond Chabot Grant Thornton.

5.2. Liquidation d'entreprises et pertes d'emplois

Certains entrepreneurs envisagent la liquidation de leur entreprise, à défaut de pouvoir la vendre ou d'en transférer le contrôle à un tiers. Ce dénouement peut être le résultat d'une mauvaise préparation du plan de relève.

Selon une étude de la Banque de développement du Canada (BDC)[3], 49 % des dirigeants d'entreprises canadiens de moins de 20 employés envisagent de se départir de leur entreprise au courant des 5 prochaines années. De ces dirigeants, 24 % envisagent de liquider leur entreprise comme stratégie de départ.

Chez les dirigeants de PME de 20 employés et plus, c'est plutôt 44 % de ceux-ci qui ont l'intention de quitter leur entreprise d'ici les 5 prochaines années. La liquidation de l'entreprise est envisagée par 3 % de ces dirigeants comme voie de sortie.

Constats de l'étude de la BDC sur le transfert d'entreprises

Taille de l'entreprise	% des dirigeants qui prévoient quitter leur entreprise d'ici les 5 prochaines années	% des dirigeants qui comptent liquider leur entreprise comme voie de sortie
Moins de 20 employés	49 %	24 %
20 employés et plus	44 %	3 %

Source : Banque de développement du Canada, Vague de transferts d'entreprise en vue au Canada, septembre 2017.

Bien entendu, la liquidation d'une entreprise peut avoir un impact sur le tissu économique d'une région. Les parts de marché perdues ne seront pas nécessairement reprises par une autre entreprise locale. Il peut donc en découler une perte d'emplois. Les analyses de cette sous-section visent à chiffrer cette perte potentielle pour l'agglomération de Québec.

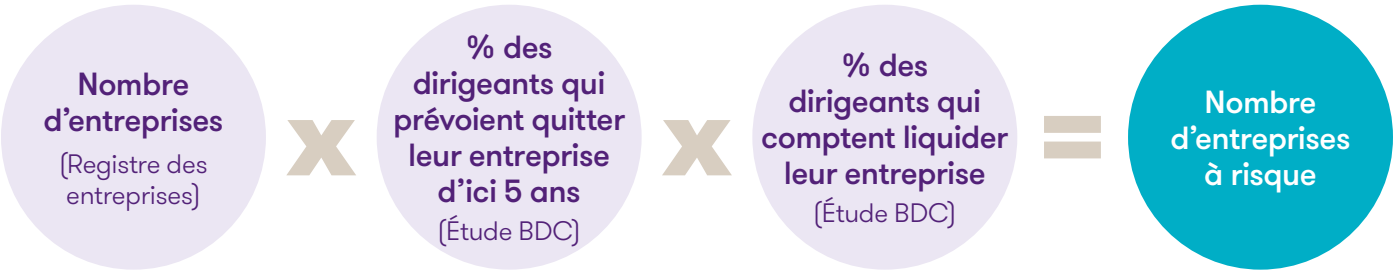
[3] Banque de développement du Canada, Vague de transferts d'entreprise en vue au Canada, septembre 2017.

À cet effet, le secteur de la fabrication, ainsi que certains sous-secteurs des services[4] ont été identifiés comme des secteurs à risque. La relocalisation d'entreprises de ces secteurs peut avoir un impact sur le tissu économique local, puisque la production de ces entreprises ne s'adresse pas nécessairement à la population locale.

Pour d'autres secteurs d'activités, comme le commerce de détail par exemple, on peut supposer que lorsque des parts de marché sont perdues, celles-ci seront accaparées par d'autres entreprises de la même région, qui devront ensuite engager des ressources supplémentaires pour répondre à la demande additionnelle. Pour cette raison, les secteurs du commerce de détail, de la construction, ainsi que les autres sous-secteurs des services n'ont pas été considérés dans l'analyse de cet impact.

Les tableaux 5 et 6 présentent des estimations du nombre d'entreprises de 500 employés et moins dont la liquidation pourrait avoir un impact sur le tissu économique de l'agglomération de Québec. Le tableau 5 concerne les PME de moins de 20 employés, tandis que le tableau 6 concerne les PME de 20 employés et plus. En fonction de la taille des entreprises, les estimations ont été calculées selon la formule suivante pour chacun des secteurs :

Calcul du nombre d'entreprises dont la liquidation pourrait avoir un impact sur le tissu économique de l'agglomération de Québec



Nombre d'entreprises à risque – Moins de 20 employés (Agglomération de Québec)

Secteurs	Nombre d'entreprises	Nombre d'entreprises à risque
Fabrication - SCIAN 31-33	465	55
Industrie de l'information et industrie culturelle - SCIAN 51	181	21
Finance et assurances - SCIAN 52	466	55
Services professionnels, scientifiques et techniques - SCIAN 54	1 649	194
Total	**2 761**	**325**

Source : Registre des entreprises (juin 2017) et calculs Raymond Chabot Grant Thornton

Nombre d'entreprises à risque – 20 employés et plus (Agglomération de Québec)

Secteurs	Nombre d'entreprises	Nombre d'entreprises à risque
Fabrication - SCIAN 31-33	234	3
Industrie de l'information et industrie culturelle - SCIAN 51	47	1
Finance et assurances - SCIAN 52	123	2
Services professionnels, scientifiques et techniques - SCIAN 54	1 218	3
Total	**622**	**9**

Source : Registre des entreprises (juin 2017) et calculs Raymond Chabot Grant Thornton

Au total, le nombre d'entreprises à risque d'être liquidées a été estimé à 334 pour l'agglomération de Québec, dont 325 entreprises de moins de 20 employés et 9 entreprises de 20 employés et plus.

[4] Industrie de l'information et industrie culturelle (SCIAN 51), Finance et assurances (SCIAN 52) et Services professionnels, scientifiques et techniques (SCIAN 54)

Ensuite, pour chacun des secteurs, le nombre d'emplois à risque a été calculé en multipliant le nombre d'entreprises à risque par le nombre d'employés moyen des PME de ces secteurs au Québec. Les nombres d'employés moyens ont été obtenus à l'aide de données de Statistique Canada[5] pour chacune des deux catégories de taille d'entreprises considérées. Les emplois à risque ont été calculés de manière distinctive pour chacune de ces catégories. Tout bien considéré, le nombre d'emplois à risque en raison de liquidation d'entreprises a été estimé à 1 372 dans l'agglomération de Québec.

Nombre d'emplois à risque – Agglomération de Québec

Secteurs	Nombre d'employés moyen (- de 20 employés)	Nombre d'employés moyen (20 employés et +)	Nombre d'emplois à risque
Fabrication - SCIAN 31-33	5	56	464
Industrie de l'information et industrie culturelle - SCIAN 51	3	33	87
Finance et assurances - SCIAN 52	2	27	148
Services professionnels, scientifiques et techniques - SCIAN 54	3	37	673
Total (moyenne)	**3**	45	**1 372**

Source : Statistique Canada. Tableau 33-10-0034-01 – Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, juin 2017 et Statistique Canada. Tableau null Emploi pour l'ensemble des salariés selon la taille d'entreprise, données annuelles et calculs Raymond Chabot Grant Thornton.

Par ailleurs, Statistique Canada documente des données sur la rémunération moyenne des secteurs à l'étude[6]. Ces données ont permis de calculer la rémunération totale à risque en raison de liquidations d'entreprises. Au total, c'est près de 100 M$ en rémunération qui est potentiellement en jeu dans l'agglomération de Québec.

Rémunération à risque – Agglomération de Québec ($ 2017)

Secteurs	Rémunération moyenne ($)	Rémunération totale à risque ($)
Fabrication - SCIAN 31-33	70 377	32 680 521
Industrie de l'information et industrie culturelle - SCIAN 51	72 723	6 334 373
Finance et assurances - SCIAN 52	75 296	11 169 925
Services professionnels, scientifiques et techniques - SCIAN 54	66 492	44 781 137
Total (moyenne)	**69 217**	**94 965 956**

Source : Statistique Canada. Tableau null Statistiques du travail conformes au Système de comptabilité nationale (SCN), selon la catégorie d'emploi et l'industrie et calculs Raymond Chabot Grant Thornton.

En somme, cette analyse illustre des impacts potentiels. Les entreprises à risque ne seront possiblement pas toutes liquidées au cours des prochaines années. Sans compter que lorsqu'une entreprise est liquidée, ses actifs sont généralement vendus. Il peut donc en découler une opportunité de croissance pour une entreprise locale ou même la création d'une nouvelle entreprise. Par ailleurs, l'agglomération de Québec est présentement dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. En conséquence, il est fort possible qu'une personne qui perd son emploi se redirige vers un poste qui était auparavant vacant. Il ne faut donc pas interpréter les estimations de cette section comme étant des impacts nets. Les pertes d'emplois dans un secteur peuvent être compensées par un gain d'emplois chez d'autres entreprises du même secteur et même d'autres secteurs. Autres impacts économiques

D'autres impacts économiques sont également connus des experts, mais difficilement quantifiables. Parmi ceux-ci, on compte :

- L'opportunité de revisiter la planification stratégique pour assurer la valorisation de l'entreprise à la suite d'un transfert progressif ou total :
  - Des investissements visant à la croissance de l'entreprise sont ainsi perdus;
- Le fonds de pension de plusieurs entrepreneurs héberge toujours dans l'entreprise :
  - Le pouvoir d'achat des cédants se retrouve affecté, réduisant par le fait même leurs dépenses de consommation futures (voyages, immobilier, rénovations, etc.);
- Les transactions retardées ou non complétées qui privent l'État de sommes importantes.

[5] Statistique Canada. Tableau null Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, juin 2017 et Statistique Canada. Tableau null Emploi pour l'ensemble des salariés selon la taille d'entreprise, données annuelles.

[6] Il s'agit de données provinciales.

6. Pistes de solutions et actions à prendre

Considérant l'impact économique qu'engendre le retard concernant la mise en place de plans de relève entrepreneuriale, voici les recommandations pertinentes à prendre en considération :

6.1. Restructurer l'écosystème entourant l'accompagnement des entrepreneurs :

L'étude confirme qu'il existe un manque d'information sur l'urgence d'enclencher des processus de relève, autant sur la façon de faire que sur les moyens existants. Nous recommandons à la CCIQ de mettre son leadership économique à profit afin qu'il se crée une table d'actions regroupant l'ensemble des parties prenantes liées de près à cet enjeu :

a) Identifier les acteurs pertinents (municipaux, provinciaux, fédéraux et privés);

b) Les réunir autour d'une même table;

c) Établir les rôles de chacun à l'intérieur d'une chaîne de valeur des services efficaces.

6.2. Revisiter et mieux vulgariser l'offre de service aux entrepreneurs :

a) Bâtir une chaîne de service claire pour les entrepreneurs et la diffuser;

b) Investir dans une offensive terrain pour sensibiliser les dirigeants de 55 ans et plus.

6.3. Informer sur les programmes de soutien financier existants :

a) Informer les entrepreneurs sur l'offre de financement existante autant pour le paiement du patrimoine que pour le soutien à la mise de fonds de la relève;

b) Informer l'entrepreneur sur les services et les subventions existants dans le but d'obtenir un accompagnement professionnel de spécialistes de la relève entrepreneuriale.

6.4. Accréditer les professionnels :

a) Valoriser une approche globale (approche intégrée) auprès des professionnels qui identifie autant les enjeux humains, stratégiques que financiers et fiscaux.

6.5. Valoriser une approche progressive en maximisant la bonne cohabitation intergénérationnelle.

6.6. Pour les entrepreneurs de 55 ans et plus dépistés, recommander un soutien pour réaliser un « audit relève », tout comme le programme « d'audit 4.0 », permettant de mettre sur pied un plan de relève complet.

6.7. Impliquer et coordonner les organisations qui soutiennent financièrement les accompagnements dans le cadre de la relève entrepreneuriale (fonds de développement économique paramunicipaux, MEI, Emploi-Québec, etc.) :

a) Sensibilisation (conférences et formations);

b) Cohortes – Audit relève par entreprise ainsi que formations et activités en groupe;

c) Offre d'un « audit relève » pour générer des plans de relève progressifs;

d) Mettre en place des moyens pour mesurer les résultats liés aux efforts terrain;

e) Veiller à instaurer une dynamique de suivis pendant la mise en place du plan de relève en entreprise et le nouveau leadership avec les repreneurs.

6.8. Valoriser et offrir un soutien pour les solutions complémentaires suivantes :

a) Partenariat d'Affaires Stratégique (PAS)
Programme de soutien à la solution de **Partenariat d'Affaires Stratégique** pour des regroupements d'entreprises servant à optimiser les équipes de management, l'attaque marché et la création de la valorisation supplémentaire;

b) Courtage et vente d'entreprises
Mieux diffuser et structurer l'offre d'accompagnement à la solution de vente d'entreprise;

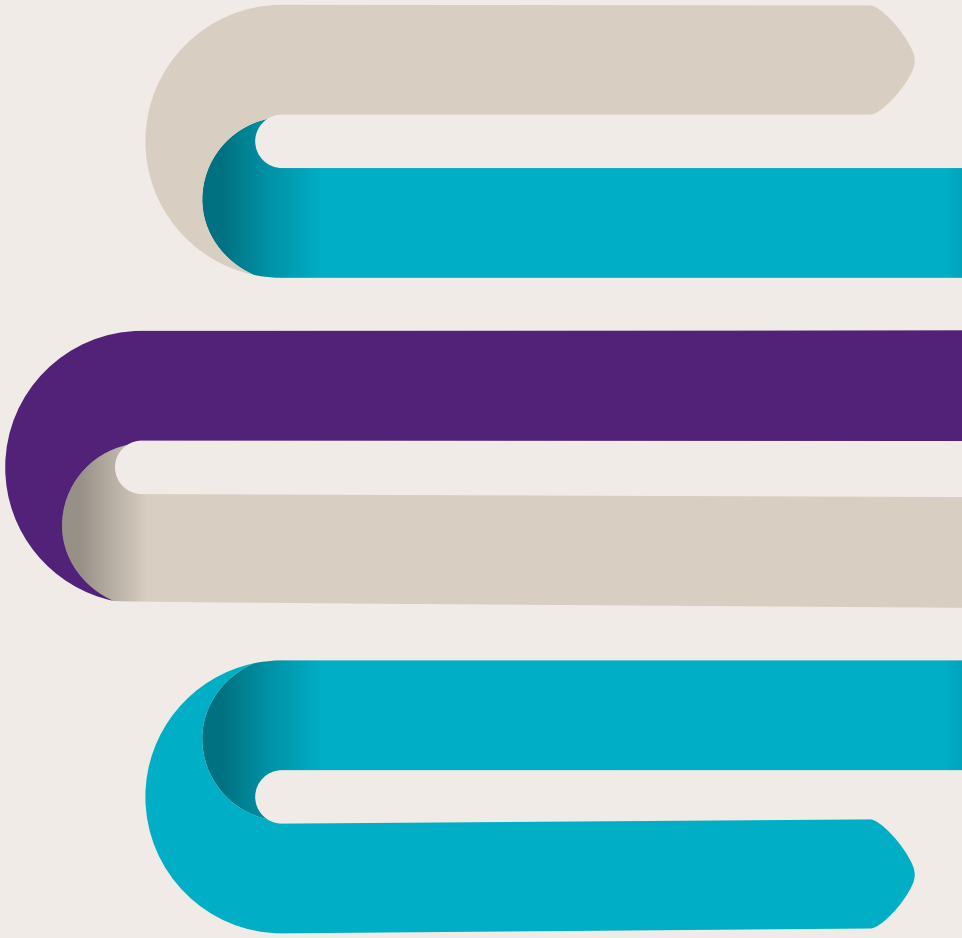
c) Investisseurs immigrants
Agencer les opportunités pouvant être générées par la dynamique des investisseurs immigrants;

d) Coopératives et autres véhicules de reprise collective
Mettre en perspective l'offre existante pour la reprise collective de la part d'employés autant liés à la famille que hors famille (filières des coopératives, Emploi-Québec, etc.).

6.9. Préparer les repreneurs entrepreneurs gestionnaires grâce à un programme et un plan de formation.

6.10. Poursuivre à la lutte pour l'équité fiscale pour les transactions en famille.

6.11. Mettre en lumière et rendre disponible l'information sur les banques et les outils privés et publics pour les repreneurs à la recherche d'opportunités ainsi que les entreprises cherchant des relèves ou qui sont à vendre.



Annexe 1 –

Calcul des investissements annuels moyens

Calcul des dépenses d'investissement annuelles moyennes

Pour chacun des secteurs d'activité à l'étude, la dépense d'investissement annuelle moyenne a été estimée en fonction des données d'Industrie Canada sur les biens corporels et incorporels en valeur nette des entreprises. Industrie Canada documente la moyenne de cet actif chez les entreprises, qui comprend les biens corporels ou incorporels détenus par l'entreprise pour la production ou la fourniture de biens et de services ou pour la location à autrui dans le cours normal de ses activités.

Aux fins d'estimation, on suppose que cet actif doit être renouvelé tous les quatre ans. Les dépenses d'investissement annuelles moyennes considérées dans cette étude correspondent donc aux valeurs de la première colonne du tableau, divisées par 4.

Pour ce qui est du secteur des services dans son ensemble, la valeur considérée correspond à une moyenne de la valeur en biens corporels et incorporels de chacun des sous-secteurs documentés dans le tableau 8. Cette moyenne a été pondérée en fonction du nombre d'entreprises de chacun de ces sous-secteurs dans l'agglomération de Québec.

Tableau 8 — Dépenses d'investissement annuelles moyennes par secteur d'activité ($ 2016)

Secteurs	Biens corporels et incorporels en valeur nette (moyenne)	Investissement annuel (renouvellement tous les 4 ans des actifs)
SCIAN 23 - Construction	**166,3**	**41,6**
SCIAN 31-33 - Fabrication	**239,6**	**59,9**
SCIAN 44-45 - Commerce de détail	**167,2**	**41,8**
Services		
SCIAN 48-49 - Transport et entreposage	194,1	48,5
SCIAN 51 - Industrie de l'information et industrie culturelle	107,3	26,8
SCIAN 53 - Services immobiliers et services de location et de location à bail	1 251,70	312,9
SCIAN 54 - Services professionnels, scientifiques et techniques	89,0	22,3
SCIAN 55 - Gestion de sociétés et d'entreprises	296,0	74,0
SCIAN 56 - Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	191,3	47,8
SCIAN 71 - Arts, spectacles et loisirs	329,0	82,3
SCIAN 72 - Services d'hébergement et de restauration	89,8	22,5
SCIAN 811 - Réparation et entretien	145,6	36,4
SCIAN 812 - Services personnels et services de blanchissage	174,6	43,7
SCIAN 51-56 & 71-812 - Services	**241,9**	**60,5**

Source : Industrie Canada, https://www.ic.gc.ca/eic/site/pp-pp.nsf/fra/accueil et calculs Raymond Chabot Grant Thornton.

Raymond Chabot Grant Thornton

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE QUÉBEC

Desjardins