

## Table des matières

- Commentaires généraux sur les exploitations agricoles familiales
- Processus de planification de la relève – un survol
- La relève est-elle une option viable ?
- Élaboration et mise en oeuvre d'un plan de relève
- Autres stratégies de planification d'entreprise à envisager
- Facteurs à considérer pour la retraite et la planification successorale
- Résumé

## *Planification de la relève pour les exploitations agricoles familiales*

Les chiffres peuvent étonner – des études ont démontré qu'un tiers seulement des entreprises familiales résistent à la transition à la deuxième génération. De ce nombre, un tiers survivra au transfert à la troisième génération. Il n'y a donc environ qu'une chance sur dix que les petits-enfants du propriétaire d'une entreprise prennent l'entreprise en main.

Des sondages partout au Canada et aux É.-U. ont aussi démontré que plus des trois quarts des entreprises familiales actuelles devront s'accommoder à un changement de direction dans les 15 prochaines années.

En tant que propriétaire d'une exploitation agricole familiale, vous devez régler des problèmes de relève de votre entreprise qui sont plus compliqués pour votre famille et vous-même puisque votre domicile est probablement situé sur le terrain de l'exploitation et que le pourcentage de votre avoir global immobilisé dans l'actif agricole est plus élevé que pour l'ensemble des gens d'affaires.

La relève d'une entreprise familiale devrait se faire par étapes plutôt que d'un seul coup. Plus tôt vous commencerez, meilleures seront vos chances de réussite. Il arrive souvent que des propriétaires d'entreprises songent à un plan de relève, mais tardent à le mettre en oeuvre. De graves problèmes peuvent ainsi surgir si vous quittez l'entreprise avant d'être prêt pour cause de décès ou de maladie. Votre successeur devra alors prendre ses premières décisions majeures dans des circonstances difficiles et l'entreprise pourrait en souffrir.

---

## Commentaires généraux sur les exploitations agricoles familiales

À titre de propriétaire d'exploitation agricole, vous avez sans doute travaillé sans compter pour mettre votre entreprise sur pied et vous espérez qu'elle continuera de prospérer après votre retraite, peu importe que ce soient vos enfants qui prennent la relève ou que vous la vendiez à d'autres. La valeur de votre exploitation agricole étant aussi probablement plus élevée que celle de vos autres biens, il importe énormément pour votre avenir financier que vous en tiriez le plus possible lorsque vous la quitterez.

### Planification visant à assurer le succès de votre entreprise familiale

À titre de propriétaire d'une exploitation agricole familiale, vous êtes probablement très occupé. Vous avez sans doute parfois l'impression d'avoir trop peu de temps à consacrer à la fois à votre famille et à l'entreprise. La planification à long terme peut donc vous sembler superflue. En tant qu'entrepreneur averti, toutefois, vous savez aussi que la prospérité des entreprises (et des familles) repose sur une bonne planification.

Le présent bulletin vise à vous rappeler certaines questions dont vous devriez tenir compte pour votre avenir financier et celui de votre entreprise. La première partie du bulletin traite principalement de la planification de la relève pour votre entreprise ainsi que de stratégies dont vous devriez tenir compte. La deuxième partie porte surtout sur la planification de la retraite en général, la planification successorale et le besoin de coordination de ces plans avec celui de la relève.

N'oubliez surtout pas que votre conseiller de BDO peut vous aider à toutes les étapes de la planification, que ce soit pour la relève ou pour votre succession.

### Pourquoi les familles ne conservent-elles pas leurs entreprises ?

Comme nous l'avons indiqué plus haut, il est étonnant de constater que peu d'entreprises familiales résistent à la transition à la deuxième génération (bien que les statistiques puissent, à notre avis, être plus favorables pour les exploitations agricoles familiales). Il y a deux raisons très simples pour lesquelles les familles ne conservent pas leurs entreprises. La première est banale : il n'y a pas de successeur qualifié. Cependant, même si votre entreprise n'est pas transmise à la génération suivante, il importe tout autant de prendre des mesures pour en maintenir la valeur, ce qui n'est vraiment qu'une autre façon de planifier la relève.

La deuxième raison principale de l'échec du transfert d'entreprises est plus triste. Dans bien des cas, les entreprises échouent ou sont vendues en raison d'un manque de planification. Même si, pour la plupart, nous faisons preuve de prudence pour préserver nos biens personnels, en assurant notre domicile, par exemple, bon

nombre de gens d'affaires ne pensent pas à protéger la valeur de leur entreprise.

De prime abord, cette absence de planification semble incompréhensible. Lorsqu'on songe toutefois aux questions personnelles et familiales qui entrent en ligne de compte, il ne faut pas se surprendre qu'un grand nombre de gens évitent de se pencher sur la relève pour leur entreprise.

Pour les propriétaires en général, leur entreprise est leur bien le plus important en termes de valeur. En général, ce problème est d'ailleurs plus aigu pour les propriétaires d'une exploitation agricole familiale. Leur entreprise est aussi une source de fierté et d'estime personnelle non négligeable. En résumé, de nombreux propriétaires s'identifient étroitement à leur entreprise. Pour eux, le fait d'envisager leur sortie peut entraîner un pénible exercice d'introspection. Par conséquent, ils ne veulent même pas penser au jour de la retraite où ils ne dirigeront plus l'entreprise.

Il n'y a pas que la crainte de la retraite, il y a aussi la nécessité d'envisager sa propre mort. Des enquêtes révélant que peu de gens ont fait leur testament tendent à démontrer que pour la plupart, la mort est difficile à envisager.

Enfin, pour ceux qui ont surmonté les deux premiers obstacles de la planification de la relève (envisager la retraite et la mort), il est facile de remettre à plus tard une autre décision difficile : celle de choisir un enfant comme successeur tout en s'assurant d'être équitable à l'endroit des autres. Cette décision est beaucoup plus difficile pour les propriétaires d'exploitation agricole familiale parce que le domicile familial est souvent transféré à l'enfant qui exploitera l'entreprise et que vous devrez probablement déménager avec les autres membres de votre famille dans le cadre du plan de relève. De plus, l'exploitation agricole ne peut pourvoir qu'aux besoins d'une seule famille.

Aucun de ces problèmes n'est facile à régler. Comme il faut du temps pour pondérer ces questions, la planification de votre relève se fera nécessairement par étapes plutôt que d'un seul coup. De plus, étant donné que la plupart des décisions importantes à prendre sont de nature personnelle, la marche à suivre pour assurer la relève de chaque entreprise variera énormément selon les considérations familiales. Il n'y a donc aucune méthode qui puisse convenir à tous les propriétaires d'entreprises.

## Processus de planification de la relève – un survol

Grosso modo, les mesures suivantes doivent être prises pour planifier la relève d'une entreprise :

1. déterminer si la relève au sein de la famille est une option viable;
2. élaborer un plan de relève;
3. contrôler la mise en oeuvre du plan et y apporter des changements au besoin;

4. coordonner le plan de relève à la planification fiscale personnelle en vue de la retraite ainsi qu'à la répartition de la succession.

Chacune de ces étapes est d'égale importance. Par exemple, même les meilleurs plans de relève peuvent échouer s'ils ne sont pas bien mis en oeuvre et les plans successoraux les plus complets peuvent devenir inefficaces s'ils ne sont pas coordonnés au plan de relève d'un propriétaire d'entreprise.

Il convient de répéter que la planification de la relève doit se faire par étapes. Le succès du processus dépendra de plusieurs facteurs, notamment : le désir de réussir, les relations familiales saines et la confiance, l'honnêteté et la transparence entre les membres de la famille. Même si le présent bulletin n'aborde pas les questions de communication familiale, votre conseiller de BDO peut vous proposer des façons d'améliorer cette communication et vous guider vers d'autres professionnels pouvant vous aider à tenir des réunions familiales et à mettre sur pied un conseil de famille.

## La relève est-elle une option viable ?

La première étape consistant à déterminer si le fait de confier la relève à un membre de la famille est une option viable peut sembler évidente, mais elle n'est pas toujours simple. De nombreux propriétaires d'entreprises ne tiennent pas suffisamment compte de tous les facteurs pour en arriver à cette décision.

Les propriétaires d'entreprises échafaudent souvent des projets – prenons le cas d'un des enfants qui a participé à l'entreprise de façon compétente. La suite peut alors sembler tout à fait logique – cet enfant prendra la relève. Les objectifs de l'enfant peuvent toutefois être diamétralement opposés à ce plan. Par contre, certains enfants peuvent être considérés inaptes à prendre la relève parce que leurs opinions et leur perspective générale des affaires diffèrent sensiblement de celles du fondateur (ce n'est que naturel d'être en harmonie avec ceux qui adoptent notre style et nos valeurs).

Dans bien des cas, des problèmes peuvent survenir dès le début si vous ne répondez pas correctement à deux questions primordiales :

1. Mes enfants sont-ils intéressés à prendre la relève ?
2. Mes enfants sont-ils capables de diriger l'exploitation agricole après ma retraite ?

Tant la communication que l'objectivité sont importantes pour traiter pleinement de ces questions. Pour ce qui est de la communication, avez-vous pris la peine de demander à votre enfant s'il veut assurer la relève ? Même si vous l'avez fait, êtes-vous convaincu de la sincérité de sa réponse (étant donné qu'il sait à quel point vous tenez à l'exploitation agricole) ? L'objectivité dans l'évaluation de la capacité d'un enfant à diriger l'entreprise est aussi importante.

## Évaluation de l'intérêt qu'un enfant porte à l'exploitation agricole

Lorsque vous évaluez l'intérêt que porte un enfant à une entreprise, n'oubliez surtout pas que vous risquez de manquer d'objectivité à cet égard. Vous avez consacré énormément de temps et de ressources à l'établissement de votre exploitation agricole et il est tout à fait naturel que vous soyez fier du résultat. Il est probable que vos sentiments à l'égard de votre exploitation agricole soient évidents pour les autres membres de votre famille, ce qui peut créer des difficultés dans certains cas :

- ◆ en général, de nombreux propriétaires d'entreprises peuvent avoir de la difficulté à accepter qu'un enfant ne partage pas leur enthousiasme au sujet de l'entreprise;
- ◆ l'enfant d'un propriétaire d'entreprise peut hésiter à révéler à un parent que la relève ne l'intéresse pas.

Pour de nombreuses familles, une des meilleures façons de surmonter ces embûches consiste à faire appel à un conseiller externe auprès des entreprises familiales. Les membres de la famille, surtout les enfants du propriétaire, peuvent hésiter moins à étaler leurs sentiments positifs ou négatifs à l'égard de l'exploitation agricole devant un conseiller indépendant. Le rôle du conseiller à cette étape est d'aider à rassembler l'information au sein de la famille, normalement en interrogeant chacun des membres séparément et en animant des discussions franches entre les membres de la famille.

## Évaluation de la capacité d'un enfant

La relève ne sera assurée que si vous transmettez votre entreprise à un enfant doté des aptitudes voulues pour la diriger. Lorsqu'un candidat intéressé se démarque des autres, c'est moins compliqué – vous pouvez vous concentrer sur l'évaluation des capacités de ce membre de la famille. Même si vous croyez que le processus sera simple, n'oubliez pas que l'aide d'un conseiller auprès des entreprises familiales peut être utile à cette étape, puisqu'il aura plus d'expérience dans l'évaluation des forces et des faiblesses du successeur éventuel et pourra faire preuve d'une plus grande objectivité. Même si le conseiller ne fait que confirmer la sagesse de votre choix, il pourrait s'avérer utile pour l'établissement d'une stratégie d'expansion visant à parfaire les compétences du successeur. De plus, selon la nature de vos relations avec votre enfant, les recommandations d'un tiers peuvent être plus efficaces et être mieux accueillies du fait qu'elles ne sont pas chargées d'émotions.

## Choix entre des enfants intéressés et compétents

Le processus se complique nettement et devient plus difficile lorsque plus d'un enfant compétent manifeste son intérêt. L'exploitation agricole peut être limitée par la taille et la rentabilité de l'exploitation – votre exploitation agricole pourrait-elle subvenir aux besoins de deux ou

---

plusieurs familles. Vous devrez effectuer cette analyse si vous envisagez les possibilités de partage de leadership que nous exposons ci-après.

L'obligation de choisir parmi divers successeurs possibles est d'ailleurs l'une des principales raisons pour lesquelles de nombreux propriétaires d'entreprises ne règlent pas efficacement le problème de la relève. Comme parents, nous voulons traiter tous nos enfants équitablement, ce qui veut normalement dire comme des égaux. Pour ce qui est de la relève, toutefois, vous devrez probablement choisir un seul de vos enfants pour vous succéder.

Vous pourriez transmettre les commandes de votre entreprise à plusieurs enfants comme associés, mais le taux de succès de ce genre d'arrangement n'est normalement pas aussi élevé que vous pourriez le croire et, pour s'en tirer, vos enfants devront disposer d'une bonne dose de confiance et d'harmonie mutuelles comme groupe. Nous traitons plus à fond de cette question dans la section suivante du présent bulletin sous la rubrique « Partage du leadership ». Dans la plupart des cas, toutefois, il est préférable de choisir un seul patron; d'ailleurs, comme nous l'indiquons, il peut s'agir du seul choix possible.

Comme de nombreux parents ne peuvent se résoudre à coter les forces et les faiblesses de leurs enfants, l'aide provenant de l'extérieur peut encore être utile. Un conseiller peut vous aider à vous assurer que l'entreprise est transmise à l'enfant qui est le plus en mesure de s'en occuper. Un conseiller externe est aussi un gage d'objectivité. Comme nous l'avons déjà dit, si le style de gestion d'un de vos enfants est semblable au vôtre, vous pourriez avoir de la difficulté à faire preuve d'objectivité lorsque vous le comparez à un autre enfant dont le style de gestion est différent.

L'objectivité de la décision finale quant à la relève peut aussi aider vos enfants à mieux l'accepter. Même si cette décision n'est pas facile à avaler pour les enfants qui ne sont pas choisis, l'objectivité du processus devrait leur rendre le choix moins odieux.

### **Partage du leadership**

Nous avons énoncé plus tôt les raisons pour lesquelles le choix d'un seul dirigeant est normalement recommandé. Certaines familles ont toutefois réussi à établir d'autres structures fondées sur le partage de la direction. Voici deux façons de procéder qui fonctionnent dans certains cas :

- ◆ « **Sociétés familiales** » – Les sociétés familiales peuvent fonctionner si chaque enfant est un associé à part entière et si le contrat de société précise que le consensus est nécessaire pour toutes les décisions importantes (veuillez prendre note qu'il est ici question de dispositions facilitant la prise de décisions et non nécessairement d'une structure juridique). Cette option est viable lorsque les enfants se considèrent égaux et souhaitent vraiment conserver l'entreprise. Si le choix d'un seul dirigeant n'est pas accepté par les

autres enfants occupant des postes-clés dans l'entreprise, le conflit ainsi créé pourrait détruire la famille et l'entreprise.

- ◆ **Premier parmi ses égaux** – Dans le cadre de l'option que nous appelons « premier parmi ses égaux », la plupart des décisions courantes sont prises par un seul enfant, mais les changements fondamentaux font l'objet d'une décision de groupe. Dans cette situation, les limites des responsabilités du dirigeant devraient être clairement établies et connues de tous. Cette possibilité n'est habituellement envisagée que si trois enfants ou plus seront concernés, ce qui risque de ne pas convenir à de nombreuses exploitations agricoles.

Le succès de ces deux arrangements dépendra d'une vision partagée et de liens solides entre les enfants permettant le travail en équipe. La recherche d'un consensus devra être une question d'équilibre, puisque très peu d'associés peuvent s'entendre sur tout. Comme vous l'aurez sans doute deviné, la société familiale est, de ces deux arrangements, le plus difficile à mettre en oeuvre avec succès.

En outre, la plupart des gens n'ont pas d'emblée les compétences voulues pour mener à bien ces arrangements. L'aide d'un conseiller auprès des entreprises familiales, surtout dans les premières étapes, peut grandement faciliter les choses.

Une autre option envisagée par certaines familles est l'alternance des enfants à la direction. En théorie, le problème de l'équité est ainsi réglé, mais il s'agit souvent d'une mauvaise décision opérationnelle. Une période d'apprentissage est nécessaire pour le dirigeant d'une entreprise et l'alternance de plusieurs membres d'un groupe à la direction suppose qu'il y a toujours un patron en stage de formation. De plus, du point de vue des clients, l'orientation de l'entreprise peut sembler instable si chaque dirigeant successif change de cap.

### **Qu'arrive-t-il si vous êtes incapable de choisir un successeur ?**

Après avoir tenté de déterminer si vos enfants s'intéressent à prendre la relève et sont aptes à le faire, vous pouvez décider que cette option n'est pas viable et ce, pour diverses raisons, notamment :

- ◆ aucun de vos enfants n'est intéressé ou capable;
- ◆ un enfant possède les compétences voulues pour vous succéder, mais n'est pas encore prêt;
- ◆ vous avez des enfants également intéressés et capables, mais vous ne voulez pas risquer les dissensions au sein de votre famille en choisissant un enfant plutôt qu'un autre (ou votre successeur potentiel peut renoncer au poste, compte tenu des sentiments des autres membres de la famille).

---

## Solutions de rechange pour la relève

Si vous jugez impossible de transmettre votre entreprise à un seul membre de votre famille, ne désespérez pas (et ne croyez pas que la planification de la relève devient alors inutile) ! Il y a deux solutions envisageables :

- ♦ **Vente de l'exploitation agricole** – Lorsque vous avez envisagé toutes les possibilités, la vente de l'exploitation agricole et la réalisation de son actif constituent peut-être tout simplement la meilleure option. Si vous choisissez cette solution, vous pouvez en planifier les modalités avec votre conseiller de BDO de façon à maximiser la valeur de votre entreprise. Vous pouvez élaborer un plan successoral en fonction du produit de la vente de l'entreprise. Le transfert d'une entreprise à de nouveaux propriétaires n'est en réalité qu'une autre façon d'assurer la relève.
- ♦ **Division de l'exploitation agricole** – Si votre exploitation agricole est suffisamment grande, la diviser pourrait être une excellente solution si chacune des entreprises issues de cette division pourra répondre aux besoins de la famille de chacun des successeurs (en particulier, si les familles ont d'autres rentrées de fonds non liées à l'exploitation agricole). Il faut ici souligner un aspect : aux fins de l'impôt, il est beaucoup plus facile d'accomplir une telle division si vous êtes propriétaire de l'exploitation agricole (puisque le transfert en franchise d'impôt d'une propriété agricole n'est pas possible entre les membres d'une même famille).

## Élaboration et mise en oeuvre d'un plan de relève

Lorsque vous avez décidé que la relève peut provenir de la famille, l'étape suivante consiste à élaborer un plan et à en entreprendre la mise en oeuvre. Étant donné que le plan de relève doit être adapté aux caractéristiques uniques de votre famille et de votre entreprise, chaque plan de relève sera différent. Par conséquent, plutôt que de vous dicter un plan précis que vous devriez suivre, nous examinons plusieurs éléments communs à la plupart des plans couronnés de succès :

- ♦ désignation sans équivoque du successeur et de son rôle;
- ♦ transition de votre successeur à la direction;
- ♦ acceptation de la nécessité d'un plan de relève;
- ♦ transparence, autant que possible, du plan de relève;
- ♦ échéancier clair des étapes;
- ♦ élaboration d'un plan d'entreprise clair applicable après votre retraite;
- ♦ consultation;
- ♦ conservation des principaux collaborateurs hors famille, le cas échéant;

- ♦ acceptation du fait qu'équité n'est pas synonyme d'égalité.

## Désignation sans équivoque du successeur et de son rôle

Pour que votre plan de relève soit efficace, il devrait désigner sans équivoque votre successeur ainsi que son rôle. Par exemple, il n'y a pas de plan de relève et les chances de succès sont faibles si vous vous contentez de transférer votre exploitation agricole à un enfant en lui laissant le soin de décider comment l'exploiter. Le transfert efficace de la direction de l'exploitation agricole sera beaucoup plus facile si les membres de la famille comprennent bien leur rôle actuel et futur pour son exploitation.

Nous avons indiqué plus tôt dans le présent bulletin qu'un plan de relève réussi comprend en général la désignation d'un grand patron. En général, le succès de la plupart des entreprises familiales, par opposition aux grandes organisations, dépend de la présence d'un dirigeant fort, souvent capable de prendre rapidement les décisions opérationnelles importantes pour profiter des occasions qui se présentent. Par conséquent, la tentation de nommer un seul patron est forte, même au risque de porter atteinte à l'harmonie familiale.

## Transition de votre successeur à la direction

Après la désignation du successeur, il faut s'assurer qu'il est prêt à prendre les commandes le moment venu. Il y a plusieurs façons d'atteindre ce but, notamment :

- ♦ **Permettre à votre successeur de participer aux décisions opérationnelles** – Au début, vous vous réserverez probablement les principales décisions opérationnelles. Vous pouvez toutefois permettre dès le début à votre successeur d'y participer et lui confier progressivement plus de responsabilités pour les décisions importantes.
- ♦ **Rencontrer les personnes-ressources importantes** – Ce sera utile pour votre successeur de voir comment vous gérez les relations avec les clients, les fournisseurs et d'autres personnes-ressources importantes. De plus, la présentation de votre successeur sera aussi profitable à ces personnes-ressources qui pourront ainsi apprendre à mieux le connaître.
- ♦ **Permettre à votre successeur de travailler dans divers secteurs de l'entreprise** – Dans bien des cas, la meilleure façon de se familiariser avec l'entreprise est d'oeuvrer dans plusieurs de ses secteurs. Il faut toutefois choisir avec soin l'expérience de travail pour assurer qu'elle est utile comme moyen d'apprentissage.
- ♦ **Permettre progressivement à votre successeur d'assumer vos fonctions** – Lorsque votre successeur connaît bien l'entreprise et a participé à la prise de décision, l'étape suivante consiste à lui transférer progressivement vos responsabilités.

---

## Acceptation de la nécessité d'un plan de relève

Comme plusieurs autres éléments du présent bulletin, celui-ci peut à première vue sembler plus évident qu'il ne l'est en réalité. Un plan de relève suppose un changement – donc, pour en assurer le succès, le propriétaire d'entreprise doit accepter le fait que sa mise en oeuvre entraînera des changements radicaux. Par exemple, le dirigeant actuel doit accepter sciemment que le dirigeant choisi assumera progressivement la responsabilité d'un plus grand nombre des décisions opérationnelles et pourrait modifier l'orientation de l'entreprise.

Si le dirigeant actuel limite trop les décisions prises par le successeur et résiste au changement, on peut être certain qu'il n'est pas encore totalement acquis à l'idée de la relève. Voilà qui peut être très frustrant tant pour le fondateur que pour son successeur, à tel point que ce dernier peut s'orienter ailleurs.

## Transparence, autant que possible, du plan de relève

Les chances de succès du plan de relève, comme celles de tout plan important, sont bien meilleures si tous les intéressés comprennent bien le plan en général ainsi que le rôle de chacun en particulier.

La première étape d'un plan de relève transparent consiste à le rédiger et à en remettre une copie à tous ceux qui sont touchés directement. Pour ceux qui n'ont pas un intérêt immédiat, la communication reste importante. En résumé, tous ceux qui subiront les conséquences du plan de relève devraient être consultés. La communication devrait déborder les limites de la famille – les principaux collaborateurs hors famille, clients, fournisseurs, créanciers et personnes-ressources de l'entreprise devraient être au courant de vos plans.

Pendant les discussions avec ceux qui sont directement touchés, il n'est pas nécessaire de vous en tenir strictement aux détails du plan. Par exemple, plutôt que de simplement révéler aux intéressés les décisions prises, il peut être utile d'en expliquer les motifs.

N'oubliez pas que la façon de communiquer est aussi importante, surtout pour les discussions en famille. La plupart des conseillers auprès des entreprises familiales recommandent des réunions planifiées dont l'objectif précis est de discuter du plan de relève et d'autres questions liées à l'entreprise. Votre famille peut alors se concentrer sur ces questions.

## Échéancier clair des étapes

Lorsque vous élaborez votre plan, vous devriez vous assurer d'y inclure un échéancier clair pour que les intéressés sachent exactement ce qu'on attend d'eux et à quel moment. Les références temporelles vagues sont à éviter. Par exemple, si votre plan indique simplement que vous prévoyez continuer à travailler tant que vous serez en mesure d'assumer les responsabilités quotidiennes, votre successeur aura l'impression désagréable d'attendre

l'inévitable – votre maladie ou votre mort. Vous devriez au moins fixer des dates pour les étapes suivantes :

- ◆ la retraite du propriétaire de l'entreprise;
- ◆ le transfert de propriété;
- ◆ le transfert du contrôle des droits de vote (si l'exploitation agricole est détenue par une société).

Un grand nombre de propriétaires d'entreprises préfèrent conserver le contrôle global et le titre des actions jusqu'à leur décès, tout en acceptant de céder plus tôt la direction quotidienne. Il importe surtout de vous assurer que tous les intéressés sont conscients de vos intentions et de l'échéancier. Si vous détenez directement l'actif agricole, il peut être avantageux d'intégrer ou d'établir une société de personnes agricole familiale afin de pouvoir diviser le contrôle et les autres avantages de la propriété.

Enfin, lorsque vous avez établi un échéancier précis, vous devriez le respecter, sans quoi les intéressés pourraient douter sérieusement de la crédibilité de l'ensemble du plan.

## Élaboration d'un plan d'entreprise clair applicable après votre retraite

Une direction et un plan clairs pour l'entreprise seront d'un grand avantage pour votre successeur. Il est bon d'élaborer un plan d'entreprise applicable après votre retraite. De plus, la participation de votre successeur à l'élaboration de ce plan contribuera énormément à son apprentissage. Même si votre successeur modifie plus tard l'orientation de l'entreprise, un plan d'entreprise détaillé lui donnera un bon point de départ.

## Consultation

Pour la plupart des propriétaires d'entreprises, mais surtout les propriétaires de la première génération qui n'ont pas connu auparavant le processus de la succession, il est essentiel de faire appel à des consultants externes. Rien ne peut remplacer la possibilité de discuter des problèmes à résoudre avec d'autres qui ont vécu le processus de relève.

En plus de faire appel à des conseillers auprès d'entreprises familiales, les entreprises familiales trouvent souvent qu'il est très utile de faire rapport à un conseil d'administration ou à des conseillers, tant pour le processus de relève que pour la gestion de l'entreprise en général. Dans le secteur agricole, il est peu fréquent de recourir à des administrateurs externes. Toutefois, il est néanmoins possible de bénéficier des commentaires externes de pairs. Par exemple, certaines exploitations agricoles ont eu recours à des groupes de consultation personnelle plutôt qu'à un conseil d'administration, soit essentiellement des groupes organisés de pairs qui partagent leurs expériences et assument à certains égards le même rôle que des administrateurs. Il peut être utile de bénéficier de ces commentaires externes pour plusieurs raisons :

- ◆ **Maintenir la concentration sur les objectifs de l'entreprise** – Le seul fait de préparer des rapports pour le groupe aidera *véritablement* les intéressés à se concentrer.
- ◆ **Déceler de nouvelles idées** – Un groupe externe pourra apporter à l'entreprise son intuition et de nouvelles idées. De fait, lorsque vous choisissez les membres du groupe, efforcez-vous d'en trouver qui ont des compétences différentes des vôtres ou qui connaissent bien un domaine où vous avez perçu un besoin d'amélioration.
- ◆ **Obtenir une rétroaction impartiale (positive ou négative)** – Quelle que soit la question, il est difficile de demeurer objectif lorsque vous participez à l'introduction et à l'élaboration de nouvelles idées. Des membres du groupe externe peuvent aborder ces questions d'un nouvel angle. De plus, vous pouvez sonder leur opinion au sujet de nouvelles idées.
- ◆ **Ajouter un élément de professionnalisme à l'entreprise** – Le processus de réunions régulières d'un groupe, de présentation de rapports et de rétroaction ajoutera un élément de professionnalisme à l'entreprise. À cette fin, toutefois, il est normalement préférable d'exclure les amis intimes comme candidats possibles au titre de membres du groupe.
- ◆ **Évitez les promotions anticipées des membres de la famille** – Si les employés ont l'impression qu'un enfant a été promu trop tôt, votre crédibilité et celle de l'enfant en souffriront. Dans le domaine agricole, il se peut que d'importantes responsabilités soient confiées trop tôt à un enfant sans que celui-ci ne bénéficie d'une promotion au sens strict. Même si l'enfant démontre plus tard sa compétence, la perte de crédibilité ne sera pas facile à effacer.
- ◆ **Dans la mesure du possible, essayez de traiter au même titre les membres de la famille et les employés hors famille** – Vos employés se rendront évidemment compte que les membres de la famille jouissent d'un statut spécial comme employés de l'entreprise. Cependant, si vous vous efforcez de traiter tous les employés de façon équitable, vous en profiterez plus tard, de même que votre successeur, sur les plans de la productivité et de la loyauté, entre autres. Afin de traiter les employés de façon équitable, il convient : de leur verser à tous des salaires raisonnables selon leurs tâches, de procéder à des examens de rendement tant pour les membres de la famille que pour les employés hors famille et de faire participer ces deux catégories d'employés aux décisions importantes, le cas échéant.

### **Maintien des principaux collaborateurs hors famille**

Si vous avez des employés hors famille qui ont une grande valeur pour l'entreprise, il importe énormément pendant le processus de relève de garder ces collaborateurs. Vous devez d'abord vous assurer que ces employés sont rémunérés équitablement, mais d'autres considérations pourraient aussi être importantes. N'oubliez pas que ces collaborateurs peuvent avoir l'impression de travailler pour vous plutôt que pour l'entreprise (ce qui est encore plus vrai pour les exploitations agricoles). Par conséquent, il est essentiel qu'ils soient renseignés sur le plan de la relève, sa progression et ses répercussions sur eux.

De plus, il importe que ces principaux collaborateurs respectent votre successeur désigné. Même si ce respect ne s'acquiert pas du jour au lendemain, il peut être gagné ou perdu avant le début du processus de relève. Par conséquent, l'application de quelques règles pratiques peut être utile à long terme lorsque le processus de relève s'enclenche :

- ◆ **Encouragez vos enfants à travailler à l'extérieur de l'entreprise avant de s'y joindre** – Cette façon de procéder comporte d'autres avantages, en plus d'accroître la crédibilité de vos enfants aux yeux des employés hors famille. Par exemple, l'enfant peut devenir plus confiant et être en mesure d'apporter des idées et des opinions nouvelles à l'entreprise.

### **Acceptation du fait qu'équité n'est pas synonyme d'égalité**

Dans l'élaboration d'un plan de relève, le désir de traiter vos enfants équitablement ne signifie pas nécessairement qu'il faut les traiter comme des égaux. Ce constat est encore plus vrai pour les exploitations agricoles détenues par de grandes familles. Nous avons dit plus tôt qu'il est normalement préférable de choisir un seul dirigeant, puisqu'il est souvent impossible que vos enfants dirigent l'entreprise sur un pied d'égalité. Le choix entre l'équité et l'égalité aura encore plus d'incidence dans le secteur agricole où il est encore plus fréquent de confier la relève à un seul successeur. De plus, puisque le successeur prendra aussi souvent possession du domicile familial en plus de l'exploitation agricole et que les biens agricoles comporteront habituellement une valeur immobilisée élevée (principalement des terrains et des contingents), les autres biens d'une valeur appréciable pourraient être très peu nombreux. Il y a donc un risque de désaccord important entre les membres de la famille de l'exploitation agricole au moment de choisir entre la réalisation de l'actif agricole et la poursuite de l'exploitation agricole par un membre de la famille.

Si certains des enfants participent activement à l'exploitation de l'entreprise agricole, et d'autres non, il pourra être utile de s'entendre sur la manière dont le produit tiré de l'exploitation agricole sera réparti en cas de vente. Toutefois, en réalité, l'entreprise demeure souvent au sein de la famille pendant des générations, et il y a de fortes chances que le successeur transfère

---

l'exploitation agricole à son enfant plutôt que de la vendre.

Par conséquent, il n'y a pas de meilleur outil que la diversification de l'actif – les familles exploitant une entreprise agricole qui parviennent à accumuler des biens non liés à leur exploitation auront une longueur d'avance lorsqu'il faudra régler des désaccords au sein de la famille au moment de transférer l'entreprise à la génération suivante. Comme nous le verrons plus loin, l'assurance-vie s'avère un outil efficace à cette fin.

## Autres stratégies de planification d'entreprise à envisager

Dans la présente section, nous traitons de quelques stratégies de planification susceptibles de vous aider à mettre en oeuvre votre plan de relève. Même si vous ne planifiez pas activement votre retraite maintenant, ces stratégies peuvent être avantageuses pour votre entreprise. Votre conseiller de BDO se fera un plaisir d'en discuter avec vous.

### Conventions entre actionnaires pour les sociétés agricoles familiales

Si vous transférez la propriété de votre entreprise, soit directement à des membres de votre famille par testament ou au moyen d'un gel successoral (dont nous traitons ci-dessous), une convention d'actionnaires pourrait être très utile. Une convention d'actionnaires est une entente qui régit le comportement des actionnaires et elle devrait porter sur tous les sujets de préoccupation possibles. Le contenu éventuel d'une convention d'actionnaires est donc illimité.

Les préoccupations de chaque entreprise et leur degré d'importance varient. En règle générale, toutefois, la convention d'actionnaires d'une entreprise familiale traitera normalement des questions primordiales suivantes en plus des préoccupations habituelles d'une entreprise :

#### Règles d'actionariat

Pour de nombreuses entreprises familiales, les règles régissant l'actionariat sont l'élément le plus important d'une convention d'actionnaires. Il faut tenir compte en particulier des questions suivantes :

- ♦ **Qui pourra détenir des actions de l'entreprise ?**  
Dans la plupart des cas, seuls les membres de la famille pourront posséder des actions. Par exemple, plusieurs conventions d'actionnaires ne permettent pas aux parents par alliance de devenir propriétaires.
- ♦ **Qu'arrive-t-il en cas de rupture d'un mariage ?**  
La plupart des provinces prévoient le partage égal des biens familiaux en cas de rupture du mariage. Par conséquent, lorsque les actions d'une entreprise familiale constituent une part importante de la valeur des biens d'un couple, il est possible que certaines actions tombent entre

les mains du futur ex-conjoint. Une convention d'actionnaires peut régler ce problème de diverses façons. Par exemple, la convention pourrait exiger, pour chaque membre de la famille qui veut être actionnaire, un contrat de mariage excluant explicitement les actions de la catégorie des biens familiaux. La convention pourrait aussi stipuler qu'il faut immédiatement offrir de vendre les actions aux autres membres de la famille en cas de rupture d'un mariage.

#### Règles d'achat/de vente

Une convention d'actionnaires devrait aussi inclure des règles sur les modalités de transfert des actions. Par exemple :

- ♦ **Les actions peuvent-elles être transférées à d'autres que des membres de la famille ?** Deux scénarios de base devraient être envisagés : la vente d'actions par un membre de la famille et la vente de toute l'entreprise par tous les membres de la famille. Pour la vente par un membre de la famille, la convention peut être restrictive – par exemple, les membres de la famille étant les seuls à pouvoir posséder des actions, seuls les transferts entre membres de la famille sont permis. Les ventes à l'extérieur de la famille pourraient aussi être permises, mais seulement si les actions sont d'abord offertes au reste de la famille. Pour la vente de toute l'entreprise, certaines règles spéciales peuvent aussi être utiles. Par exemple, pour l'approbation de cette vente, une simple majorité suffira-t-elle ou faut-il fixer un seuil plus élevé ?
- ♦ **Quelle sera la valeur des actions ?** Comme la plupart des conventions permettent au moins le transfert d'actions au sein de la famille, il convient d'établir des règles pour en déterminer la valeur. Afin d'éviter des problèmes sur le plan fiscal, la méthode d'évaluation choisie doit être raisonnable.
- ♦ **Les nouveaux actionnaires doivent être parties à la convention** – Si les transferts d'actions sont permis, les nouveaux actionnaires devraient être obligés de signer la convention d'actionnaires avant de pouvoir acquérir des actions.

#### Invalidité d'un actionnaire

La convention devrait indiquer les mesures à prendre en cas d'invalidité d'un actionnaire, surtout s'il s'agit d'un employé. La convention devrait prévoir en particulier le versement de prestations d'invalidité et peut-être exiger que les actions soient vendues à d'autres membres de la famille en cas d'invalidité prolongée.

#### Décès d'un actionnaire

Enfin, la convention devrait établir les mesures à prendre en cas de décès d'un actionnaire, notamment sur les questions suivantes :

- ◆ **Les actions peuvent-elles être transférées aux héritiers de l'actionnaire à sa mort ?** Selon le plan de relève de l'entreprise familiale, la famille pourrait vouloir limiter ou même interdire le transfert d'actions par héritage. S'il faut que les actions soient vendues ou rachetées, l'assurance peut servir à fournir les fonds nécessaires.
- ◆ **Utilisation du produit d'une assurance-vie souscrite par la société** – Si la société détient une assurance-vie sur la tête du propriétaire de l'entreprise, la convention des actionnaires devrait indiquer comment le produit de cette assurance sera utilisé. Par exemple, le produit pourrait servir à racheter les actions du défunt ou être versé à d'autres membres de la famille pour l'achat d'actions de la succession du défunt. Comme nous l'avons déjà dit, vous devriez discuter de l'utilisation de l'assurance avec votre conseiller de BDO.

Cette liste des éléments possibles d'une convention d'actionnaires est loin d'être complète. Des règles devraient aussi y être prévues pour vous aider à régler tout autre problème qui pourrait se poser. Lorsque les règles de base sont établies à l'avance dans une convention d'actionnaires, les risques de conflits familiaux lorsque ces problèmes surgissent s'en trouvent plus tard amoindris.

### **Conventions de société de personnes agricole familiale**

La société de personnes est une autre structure d'entreprise d'utilisation courante dans le secteur agricole. En général, une société de personnes s'avère une structure plus souple que la société par actions. Toutefois, il est recommandé à la famille d'établir une convention de société de personnes bien définie. Cette convention devrait notamment porter sur la répartition du revenu entre les associés à chaque exercice, la distribution de l'actif en cas de dissolution de la société de personnes (ou à la vente de l'actif de l'exploitation agricole), en plus d'un bon nombre des questions qui seraient abordées dans une convention d'actionnaires, dont il a été question dans la section précédente.

L'avantage d'une société de personnes tient notamment à sa souplesse inhérente. Par exemple, sous réserve du caractère raisonnable, si les règles de la division du revenu tiré de la société de personnes sont suffisamment souples, les membres de la famille pourront toucher une part plus importante du revenu sans qu'il soit nécessaire de modifier la convention de société ou d'en conclure une nouvelle. Un changement graduel de propriété serait ainsi possible. De plus, les enfants pourront accroître graduellement leur participation dans les biens de la société en achetant des parts de cette dernière ou en faisant en sorte que les parents vendent ou donnent leur participation actuelle. Dans le cas d'une

société par actions, de telles modifications nécessitent souvent une restructuration de la société.

### **Préservation de l'actif**

La préservation de l'actif est essentielle pour les propriétaires d'entreprises familiales, puisque la plupart des entreprises comportent au moins un certain degré de risque. À titre de directeur-propriétaire, vous pouvez prendre plusieurs mesures pour protéger les biens de votre entreprise. Par exemple, une société de portefeuille peut aussi être utile si les rentrées de fonds de l'entreprise non constituée en société dépassent les montants nécessaires pour les investissements et les sommes qui vous sont versées comme salaire ou dividendes. Si une société de portefeuille détient les actions de votre société agricole, l'excédent de fonds peut être versé à la société de portefeuille comme dividende sur une base régulière; ces fonds pourraient alors aussi être protégés contre les risques de la société en exploitation. Le dividende intersociétés n'est normalement pas imposable.

## **Facteurs à considérer pour la retraite et la planification successorale**

La planification de la retraite et de la succession va de pair avec celle de la relève – et devrait coïncider avec cette dernière – puisque dans les trois cas, il s'agit de planifier votre avenir et celui de votre famille. La planification de la retraite est particulièrement importante pour les propriétaires puisqu'ils réinvestissent souvent l'argent qu'ils en retirent dans l'entreprise plutôt que d'en garder suffisamment (en salaire, primes ou dividendes) pour épargner en vue de leur propre retraite. De fait, les besoins financiers du fondateur à la retraite sont souvent un facteur primordial influant sur les autres aspects de la planification de la relève, comme le choix du moment de son départ et la structure de propriété de l'entreprise. La relève étant probablement vouée à l'échec si la retraite du fondateur est trop onéreuse pour l'entreprise, la planification de la retraite devrait commencer dès que possible.

La planification successorale, d'autre part, vise normalement à maximiser la valeur de vos biens (y inclus la préservation et la protection de ceux-ci pendant votre vie) et à réduire et (ou) reporter l'impôt et les autres frais résultant de votre décès. Cette planification offre aussi une transition ordonnée de vos biens à vos bénéficiaires et comprend normalement des mesures à l'égard des personnes à charge. Une fois votre plan de relève élaboré, vous devriez vous assurer qu'il est coordonné avec vos objectifs de planification successorale.

Voyons d'abord certaines questions et idées relatives à la planification de la retraite en général, puis certaines techniques de planification successorale applicables particulièrement aux propriétaires d'entreprises.

---

## Planification de la retraite

La tranquillité d'esprit en matière financière est primordiale pour une retraite agréable. Pour les propriétaires d'entreprises, il y a deux façons distinctes d'obtenir la sécurité : l'épargne personnelle provenant de fonds retirés périodiquement de l'entreprise ou « l'épargne au sein de l'entreprise », qui suppose le réinvestissement de fonds dans l'entreprise pour la rendre plus rentable dans l'espoir qu'elle offrira un meilleur revenu à la retraite ou que le produit de sa vente sera plus élevé.

Ces deux méthodes comportent des avantages et des inconvénients. Le retrait périodique de fonds de l'entreprise vous permet de diversifier vos placements et offre une plus grande souplesse, mais le salaire et les dividendes tirés de l'entreprise non constituée en société sont imposables et, sur le plan financier, l'épuisement des disponibilités de l'entreprise peut être dangereux. L'épargne sous forme d'accumulation de la plus-value de l'exploitation agricole peut être avantageuse si l'entreprise donne un rendement plus élevé que celui d'un portefeuille de placements, mais cette technique comporte habituellement un risque plus élevé qu'il n'est pas toujours possible de gérer. Il faut aussi tenir compte de la capacité de vos enfants de vous payer s'ils prennent la relève de l'exploitation agricole – cette dernière pourrait avoir une importante valeur immobilisée, sans toutefois fournir des liquidités suffisantes pour soutenir la famille de l'enfant et financer votre retraite.

Il n'y a pas de formule magique pour la préparation à la retraite – il vous faudra choisir la méthode qui vous convient le mieux et celle qui est préférable dans votre cas. N'oubliez surtout pas qu'à titre de propriétaire d'entreprise, vous disposez de plusieurs options pour ce qui est de la source de votre revenu de retraite et vous devriez envisager chacune d'entre elles dans votre planification en vue de la retraite.

Que vous soyez propriétaire individuel, associé ou propriétaire d'une société par actions, le REER demeure un outil essentiel de planification de la retraite. Si vous gagnez un revenu, vous pouvez cotiser 18 % de votre revenu gagné de l'année précédente jusqu'à concurrence du plafond pour l'année courante, moins votre facteur d'équivalence (FE) pour l'année précédente (si vous êtes membre d'un régime de retraite). Pour l'année 2009, le plafond est de 21 000 \$ (il passera à 22 000 \$ pour 2010 et sera indexé pour les années subséquentes), moins votre FE pour l'année précédente. Si vous êtes propriétaire individuel ou associé, votre revenu tiré de l'exploitation agricole constitue du revenu gagné. Si vous avez constitué une société par actions, le salaire versé par cette société (mais non les dividendes) constituera du revenu gagné aux fins des REER.

Si vous exploitez votre exploitation agricole familiale par l'entremise d'une société de personnes, vous pouvez demeurer associé et toucher une part raisonnable du revenu chaque année. De manière similaire, si vous avez constitué une société par actions et êtes demeuré

actionnaire pendant votre retraite, la société pourra vous verser des dividendes.

En plus de ces options de retraite, il y a d'autres options particulières dont peuvent se prévaloir les exploitants agricoles qui ont constitué une société par actions :

- ♦ **Versement d'une allocation de retraite** – Vous pouvez cotiser un montant supplémentaire à votre REER au moment de la retraite si votre société vous verse une allocation de retraite raisonnable (qu'elle peut déduire). Pourvu que vous ayez participé activement à l'entreprise avant 1996 à titre d'employé d'une société, une allocation de retraite qui vous est versée peut être transférée à votre REER, jusqu'à concurrence des plafonds suivants :
  - 2 000 \$ pour chaque année de service avant 1996; plus
  - 1 500 \$ pour chaque année de service avant 1989, pourvu que vous ne soyez pas membre d'un régime de retraite de l'entreprise.
- ♦ **Plan de retraite individuel** – Vous pourriez peut-être établir pour vous-même et d'autres membres de votre famille un plan de retraite individuel ou PRI. Pour des propriétaires d'entreprises plus âgés, les prestations de retraite potentielles d'un PRI peuvent dépasser de beaucoup les avantages que qu'offrent les cotisations régulières à un REER. Les règles sont toutefois complexes et ces plans coûtent plus cher à administrer que les REER conventionnels. Une note importante – les propriétaires d'une exploitation agricole exploitée par l'entremise d'une entreprise individuelle ou d'une société de personnes n'ont pas accès à un PRI puisqu'ils ne peuvent habituellement pas se verser de salaire. La constitution en société par actions est habituellement nécessaire pour établir une relation d'emploi.
- ♦ **Toucher des dividendes à la retraite** – Si vous êtes actionnaire d'une société, vous pouvez toucher des dividendes sur vos actions. Vous pourrez aussi faire racheter graduellement vos actions, ce qui constituera une autre source de revenus (l'excédent de la valeur des actions sur la valeur acquittée est réputé constituer un dividende).
- ♦ **Utilisation d'une société de portefeuille** – Comme l'entreprise grandit en taille, il est courant d'avoir plusieurs actionnaires. Lorsque les besoins de liquidités varient entre les actionnaires d'une même société, l'utilisation d'une société de portefeuille peut s'avérer utile comme véhicule d'épargne pour la retraite. Par exemple, si vous recevez un dividende et que vous n'avez pas présentement besoin de liquidités, la logique serait de détenir des actions de l'entreprise à travers une société de portefeuille car cette société pourrait recevoir les

---

dividendes en franchise d'impôt. Tel que discuté précédemment, une telle planification pourrait aussi protéger les fonds excédentaires des risques de la société d'exploitation.

Finalement, la vente de l'exploitation agricole à vos enfants constitue une autre source de fonds de retraite (en supposant, bien entendu, qu'ils disposeront de fonds suffisants pour payer graduellement l'entreprise).

Étant donné que toutes les entreprises comportent un certain risque, la prudence dicte normalement l'utilisation d'une ou de toutes les méthodes susmentionnées pour l'épargne en vue de la retraite. En cas de faillite ou de problèmes de liquidités pour l'entreprise, il importe de pouvoir compter sur d'autres sources de revenus. La diversification vous permet en outre de traiter vos enfants équitablement puisque, si certains d'entre eux participent à l'exploitation agricole et d'autres non, vous pourrez léguer les actifs autres qu'agricoles aux enfants inactifs à votre décès.

### **Techniques de planification successorale**

Lorsque vous aurez établi votre plan de relève, vous devriez vous assurer que vos objectifs de planification successorale sont coordonnés avec ce plan. L'équilibre est essentiel dans la coordination entre la planification de la succession et de la relève. Plusieurs outils peuvent servir à maximiser votre succession, mais vous devez vous assurer que les mesures prises n'ont pas un effet négatif sur votre plan de relève. Dans le reste de la présente section, nous traitons de la planification successorale dans le cadre d'un plan de relève.

À bien des égards, les problèmes de planification successorale sont les mêmes pour les propriétaires d'entreprises familiales que pour les particuliers. Par conséquent, toutes les questions traitées dans notre bulletin fiscal intitulé *Planification successorale* peuvent s'appliquer au propriétaire d'une entreprise (vous pouvez demander ce bulletin à votre conseiller de BDO ou le consulter sur notre site Web à [www.bdo.ca](http://www.bdo.ca)). Cependant, comme l'investissement dans leur entreprise est le bien le plus important de la plupart des propriétaires d'entreprises familiales, ces derniers doivent tenir compte de certains éléments importants de la planification successorale.

Si vous transférez l'exploitation agricole à vos enfants, vous disposez d'un avantage de taille auquel n'ont pas accès les propriétaires d'autres types d'entreprises, soit le transfert en franchise d'impôt de l'exploitation agricole entre générations. Si vous transférez votre exploitation agricole en guise d'héritage à votre décès ou si vous la vendez de votre vivant pour un produit n'excédant pas son coût aux fins de l'impôt, le gain accumulé sur les biens agricoles sera transféré à vos enfants. Vous disposez ainsi d'un outil très efficace de planification de la relève. Les biens admissibles à ce transfert comprennent ceux qui sont directement utilisés pour l'exploitation agricole, comme les terrains, les bâtiments, la machinerie et les contingents. De plus, les

placements dans une société de personnes agricole familiale ou une société par actions agricole familiale sont aussi admissibles (certaines conditions doivent être remplies).

### **Gel de la valeur de votre avoir**

Comme il a été indiqué plus haut, le transfert en franchise d'impôt est possible pour un bien agricole; par conséquent, il n'est pas nécessaire de procéder à un gel successoral pour des biens agricoles admissibles lorsqu'on envisage strictement la planification fiscale. Cela étant dit, le gel successoral demeure un outil utile pour les biens non agricoles sur lesquels un gain a été cumulé. De plus, le gel successoral peut aussi présenter des avantages d'un point de vue autre que fiscal dans le cadre de la succession. Nous exposerons les avantages autres que fiscaux plus loin dans la présente section.

Si un transfert en franchise d'impôt n'est pas possible, au moment du décès, les gains accumulés sur vos biens seront imposables puisque vous serez réputé avoir fait cession de vos actifs à la juste valeur marchande.

### **Report des impôts au moyen d'un gel successoral**

Bien qu'il soit difficile de réduire l'impôt à payer sur les gains déjà accumulés sur des propriétés autres qu'agricoles (soit des propriétés qui ne sont pas admissibles au transfert en franchise d'impôt entre générations dont nous venons juste de discuter), il existe une technique bien connue, appelée « gel successoral », qui peut servir à réduire vos futurs gains en capital. Si vous gelez la valeur de votre investissement autre qu'agricole, les gains futurs seront attribués aux actions détenues par vos héritiers et le gain ne sera imposé que lorsqu'ils vendront leurs actions (ou seront réputés en disposer au moment de leur décès).

En plus d'assurer que l'impôt sur les gains futurs sera reporté, un gel successoral vous permet en réalité de bloquer l'impôt déclenché par votre décès (sous réserve de changements futurs des taux d'imposition). Vous pourrez ainsi planifier en vue d'assurer que cette facture d'impôt sera acquittée.

### **Comment le gel successoral fonctionne-t-il ?**

Un gel successoral peut se réaliser de plusieurs façons. Une méthode courante consiste à transférer les actifs faisant l'objet du gel à une société de portefeuille en échange d'actions privilégiées à valeur fixe de cette société. L'impôt sur le transfert peut être reporté en vertu de dispositions fiscales spéciales sur le roulement.

Vos héritiers (ou une fiducie dont ils sont bénéficiaires) peuvent ensuite souscrire les nouvelles actions de croissance (normalement des actions ordinaires) de la société en exploitation. Au moment du gel successoral, la valeur de ces actions ordinaires détenues par votre famille ou en fiducie serait minimale, mais elle augmenterait au fur et à mesure de la croissance de la valeur de l'entreprise.

---

Il arrive souvent qu'un propriétaire des biens reprenne deux classes d'actions au moment d'un gel successoral – les actions privilégiées que nous venons de décrire ainsi qu'une classe spéciale d'actions non participatives avec droit de vote. En conservant ces actions, vous pouvez garder la société bien en main, pourvu que les actions spéciales vous permettent de contrôler plus de votes que les nouvelles actions ordinaires. Cette mesure est particulièrement importante si vous projetez de faire racheter plus tard vos actions privilégiées.

Vous pouvez aussi geler votre succession au moyen d'une fiducie. Pour ce faire, vous pouvez transférer les biens faisant l'objet du gel à une fiducie dont vos héritiers sont les bénéficiaires éventuels. La croissance future se ferait alors au nom de vos bénéficiaires sans qu'ils aient la mainmise sur vos biens.

Si vous utilisez une fiducie plutôt qu'une société pour un gel successoral, la principale différence est qu'il n'est normalement pas possible de reporter l'impôt sur le transfert de biens à une fiducie. Par conséquent, il faudra peut-être payer l'impôt sur les gains cumulés des biens au moment du transfert. Pour cette raison, cette forme de gel successoral n'est pas populaire auprès des propriétaires d'entreprises familiales établies. Cependant, si les gains accumulés sont minimes ou si le gain résultant du transfert peut être compensé par une demande d'exemption pour gains en capital, le gel au moyen d'une fiducie peut être avantageux, puisque les règles sur la disposition réputée au moment du décès ne s'appliquent pas aux biens détenus dans la fiducie. Il convient toutefois de noter qu'aux fins de l'impôt, les biens détenus dans une fiducie font l'objet d'une disposition réputée à leur juste valeur marchande tous les 21 ans.

### ***Quand faut-il procéder au gel ?***

En vue de maximiser le report d'impôt, il convient d'effectuer un gel successoral le plus tôt possible, afin de limiter le gain cumulé sur vos actions et d'assurer que la croissance future s'accumulera au profit de vos enfants. Avant de procéder au gel, toutefois, vous devez tenir compte de deux questions importantes :

1. Si vous gélifiez la valeur de vos actions maintenant, pourrez-vous à l'avenir conserver un niveau de vie suffisant avec la valeur restante ?
2. Le choix du moment de votre gel successoral a-t-il été correctement choisi en fonction de votre retraite et de votre plan de relève lorsque les biens faisant l'objet du gel successoral seront transmis avec l'exploitation agricole à votre successeur ?

Lorsque vous répondez à la première question, il y a un point important qu'il ne faut pas oublier. Vous pourriez peut-être réussir à annuler (ou « dégeler ») un gel successoral, mais il est normalement préférable de présumer que vous pourriez être incapable de compter sur la croissance future de l'entreprise pour votre subsistance.

### ***Coordination avec votre plan de retraite et de relève***

Pour qu'un gel successoral soit efficace, vos enfants doivent posséder au moins des actions ordinaires. Vous devrez donc tenir compte de ce fait dans la planification d'un gel successoral. Si vous hésitez à transférer la propriété de toutes les actions ordinaires à vos enfants, une fiducie familiale sert normalement à détenir les actions jusqu'à ce que vos enfants soient considérés aptes à en prendre possession. Dans le cas d'une fiducie discrétionnaire, la répartition des actions ordinaires entre vos enfants peut être reportée. Cette souplesse n'élimine toutefois pas l'importance de choisir le bon moment pour le gel successoral.

Les fiducies familiales sont un excellent moyen de planification, mais elles ont aussi certaines limites, dont une importante qui est la règle de disposition présumée après 21 ans. En vertu des règles fiscales pour les fiducies familiales, votre fiducie procédera à une disposition présumée tous les 21 ans. Par conséquent, la fiducie peut être exposée à l'impôt sur le gain en capital accumulé pendant 21 ans si elle détient encore les actions 21 ans après le gel successoral. Pour choisir le moment du gel successoral, vous devrez donc être prêt à transférer la propriété des actions détenues par la fiducie dans un délai de 21 ans.

### **Recourir à un gel successoral pour la relève de l'exploitation agricole**

Le gel successoral n'est pas strictement nécessaire du point de vue fiscal, étant donné que vous pouvez transférer votre bien agricole à son coût fiscal à vos enfants. Toutefois, selon notre expérience, vous auriez intérêt à envisager un gel successoral pour des raisons autres que fiscales; en effet, ce gel pourra servir à diviser le gain cumulé à la suite des efforts que vous avez déployés par le passé de celui qui résultera à l'avenir des efforts déployés par votre ou vos successeurs. Il pourra en résulter un effet positif puisque leur propriété prendra une forme concrète et que la croissance future résultant de leurs efforts sera attribuée aux actions ordinaires qu'ils détiennent.

### **Utilisation de l'assurance**

L'assurance-vie s'avère un outil très efficace lorsque combiné au gel successoral puisque le produit pourra être utilisé au moment même où il se créera une charge fiscale sur des actifs comportant des gains cumulés qui ne sont pas admissibles au transfert en franchise d'impôt accordé pour les biens agricoles. Après un gel successoral, vous pouvez souscrire suffisamment d'assurance pour payer le montant prévu d'impôt sur les actifs faisant l'objet du gel.

L'assurance-vie joue un deuxième rôle important dans la planification successorale pour les propriétaires d'entreprises familiales, en particulier les exploitations agricoles. Nous avons déjà dit que pour traiter les membres d'une famille équitablement, il ne faut pas

---

nécessairement les traiter comme égaux dans le cadre d'une entreprise. En particulier, le partage des biens agricoles entre les enfants actifs et inactifs peut créer des problèmes. Pour éviter ces problèmes tout en restant équitable, l'assurance peut offrir une « succession instantanée » permettant de subvenir aux besoins des enfants qui ne participent pas activement à l'entreprise.

Il y a plusieurs façons de procéder pour atteindre cet objectif. Par exemple, le produit de l'assurance peut tout simplement être versé à titre d'héritage aux enfants qui ne participent pas activement à l'entreprise. Vous pourriez aussi léguer des actions de la société agricole familiale à tous vos enfants, alors que le produit de l'assurance serait versé à la société qui l'utiliserait pour racheter les actions des membres inactifs de la famille. Le meilleur plan dans votre cas dépendra de plusieurs facteurs, comme le

nombre relatif d'enfants actifs et inactifs et la valeur de l'entreprise par rapport à l'ensemble de la succession.

## Résumé

Nous avons traité de plusieurs sujets dans le présent bulletin. Lorsque vous planifiez votre avenir et celui de votre exploitation agricole, les décisions qu'il vous faut prendre peuvent sembler intimidantes. Il importe de tenir compte du fait que la planification de la relève et de la succession se fait par étapes et non pas d'un seul coup. Il est donc préférable d'aborder ces questions progressivement avec l'aide de votre conseiller de BDO.

*La présente est une publication de BDO Dunwoody s.r.l./S.E.N.C.R.L. concernant la récente évolution dans le domaine de la fiscalité. L'information présentée est de nature générale et ne doit pas remplacer les conseils d'experts pour les cas particuliers. L'information contenue dans ce document est en date du 30 novembre 2009.*

*Prière d'adresser vos commentaires et vos suggestions par télécopieur au 416-367-3912 ou par courriel à [renseignements@bdo.ca](mailto:renseignements@bdo.ca). Nous vous invitons à visiter notre site Web à [www.bdo.ca](http://www.bdo.ca) pour en apprendre davantage au sujet de notre société et des bureaux de votre voisinage ou encore à nous joindre au 1-800-805-9544.*

*BDO International est un réseau mondial de cabinets d'experts-comptables, appelés cabinets membres BDO. Chaque cabinet membre est une personne morale indépendante dans son pays. La coordination du réseau est assurée par BDO Global Coordination B.V., établi aux Pays-Bas, ayant son siège social à Eindhoven (numéro d'inscription au registre du commerce : 33205251) et des bureaux au 60, boulevard de la Woluwe, 1200 Bruxelles, Belgique, où est également situé le Bureau de la direction internationale.*

**©2009 BDO Dunwoody s.r.l./S.E.N.C.R.L.**