

## Table des matières

- **Commentaires généraux sur les entreprises familiales**
- **Processus de planification de la relève – un survol**
- **La relève est-elle une option viable?**
- **Élaboration et mise en œuvre 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 entreprises 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 vos petits-enfants prennent votre 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 10 à 15 prochaines années. Est-ce le cas de la vôtre? Avez-vous songé aux répercussions possibles pour vous, votre famille et votre entreprise? Surtout, avez-vous songé à planifier en conséquence?

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 œuvre. 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 entreprises familiales

À titre de propriétaire d'entreprise, vous avez sans doute travaillé assidûment 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 entreprise étant aussi probablement plus élevée que celle de vos autres actifs, 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 entreprise 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. Toutefois, en tant qu'entrepreneur averti, 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 dit plus haut, il est étonnant de constater que peu d'entreprises familiales résistent à la transition à la deuxième génération. 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'entreprise est plus malheureuse. 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.

À 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 la plupart des propriétaires, leur entreprise est leur actif le plus important en termes de valeur. Elle 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 son propre décès. Des sondages révèlent qu'étant donné que peu de gens ont fait leur testament, la mort serait difficile à accepter par ces derniers.

Enfin, pour ceux qui ont surmonté les deux premiers obstacles de la planification de la relève (envisager la retraite et le décès), 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.

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

De façon générale, 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 œuvre du plan et y apporter des changements au besoin, et
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 œuvre 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'entreprise 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'entreprise)? 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'entreprise

Lorsque vous évaluez l'intérêt que porte un enfant à votre 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 l'entreprise et il est tout à fait naturel que vous soyez fier du résultat. Il est probable que vos sentiments à

l'égard de l'entreprise soient évidents pour les autres membres de votre famille, ce qui peut créer des difficultés dans certains cas :

- ♦ Les propriétaires d'entreprises peuvent avoir de la difficulté à accepter qu'un enfant ne partage pas leur enthousiasme au sujet de l'entreprise, et
- ♦ 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 moins hésiter à étaler leurs sentiments positifs ou négatifs à l'égard de l'entreprise 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 s'avérer 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 aider celui qui prend la relève en lui signalant les domaines où ses compétences pourraient être améliorées. 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. C'est d'ailleurs une des principales raisons pour lesquelles de nombreux propriétaires d'entreprises ne règlent pas de façon efficace le problème de la relève. Comme parents, nous voulons traiter tous nos enfants équitablement, ce qui veut normalement dire comme des égaux. Toutefois, pour ce qui est de la relève, vous devrez probablement choisir un seul de vos enfants pour vous succéder.

Vous pourriez transmettre les commandes de votre entreprise à plusieurs enfants chacun agissant comme associé, mais le taux de succès de ce genre d'arrangement n'est normalement pas très élevé et, pour réussir un tel arrangement, 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 « Choix d'un groupe ». Toutefois, dans la plupart des cas, il est préférable de choisir un seul patron.

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 s'avérer 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.

### **Choix d'un groupe**

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. 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 positions-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 une telle situation, les limites des responsabilités du dirigeant devraient être clairement établies et connues de tous.

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 œuvre avec succès.

En outre, la plupart des gens n'ont pas d'emblée les compétences voulues pour mener à terme 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 modifie l'orientation de l'entreprise.

### **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 apte à le faire.
- ♦ 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 déterminez que la relève au sein de la famille n'est pas viable, ne désespérez pas (et ne croyez pas que la planification de la relève devient alors inutile)! De nombreuses autres options peuvent être envisagées afin d'éviter la perte ou la dilapidation de la valeur de votre entreprise :

**Vente de l'entreprise** – Lorsque vous avez envisagé toutes les possibilités, la vente de l'entreprise, soit à des tiers, soit même à vos employés, est 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.

**Séparation de l'entreprise** – Si vous possédez une entreprise exerçant plusieurs activités différentes, sa séparation en divisions autonomes peut vous permettre de régler le problème du choix entre des enfants de compétence égale. Vous pourriez ainsi attribuer chaque division à l'enfant auquel cette partie de l'entreprise convient le mieux.

**Nomination d'un directeur général par intérim** – Si vous croyez qu'un enfant sera éventuellement capable de

---

prendre la relève, un directeur général par intérim peut assurer la continuité jusqu'à ce que l'enfant soit prêt. Cette personne pourrait agir comme mentor pour l'enfant qui se prépare à prendre la direction. Il y a certains points qu'il ne faut toutefois pas oublier :

- ◆ Pendant qu'un directeur général intérimaire mène la barque, votre famille ne participe pas aux activités quotidiennes de l'entreprise. Vous devriez donc établir une structure de gestion au sein de la famille pour contrôler l'entreprise et superviser les décisions opérationnelles importantes.
- ◆ Ce rôle doit être attribué à une personne exceptionnelle – il lui faudra une grande gamme de compétences, dont une bonne aptitude à commander, et elle devra consentir à céder la place le temps venu.
- ◆ Il vous faudra évidemment faire entièrement confiance à cette personne, puisqu'elle exercera une grande influence sur un actif familial important.
- ◆ Comme le directeur général par intérim ne possédera probablement aucune part de l'entreprise, il s'attendra à être bien rémunéré pour ses services, peut-être au moyen de primes de rendement ou d'autres incitatifs visant à compenser l'absence des avantages liés à la propriété.
- ◆ Comme nous l'indiquons dans la section suivante, tout plan de relève doit viser à retenir les principaux collaborateurs hors famille, surtout si un directeur général par intérim doit prendre l'entreprise en main. Le directeur aura besoin des compétences et de l'expérience de ces collaborateurs. Par conséquent, des modalités de rémunération créatives et des primes peuvent aussi être utiles pour cette catégorie d'employés.

**Transformation en société ouverte** – Une offre publique d'actions est une autre option qui s'offre aux grandes entreprises. La transformation en société ouverte offre trois avantages principaux. D'abord, le marché potentiel pour les actions de votre entreprise en sera grandement accru. Puis, pour la plupart des entreprises, les actions ont une plus grande valeur immédiatement après une offre publique qu'elles n'en avaient lorsque la société était fermée. Enfin, une offre publique donne une plus grande marge de manœuvre pour la planification successorale et fiscale, puisque vous pouvez étaler la vente de vos actions en plus petits blocs (ce qui est difficile pour les actionnaires d'une société fermée). Évidemment, il y a aussi certains inconvénients à la transformation en société ouverte. Votre conseiller de BDO peut discuter avec vous de ces avantages et inconvénients et vous aider à trouver d'autres conseillers qui pourront vous guider dans la marche à suivre.

## Élaboration et mise en œuvre 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 œuvre. 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 examinerons 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,
- ◆ établir un échéancier clair du processus,
- ◆ élaboration d'un plan d'entreprise clair applicable après votre retraite,
- ◆ consultation à l'externe,
- ◆ rétention des principaux collaborateurs hors famille, et
- ◆ acceptation du fait qu'équité n'est pas synonyme avec 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 les actions de votre entreprise à vos enfants en leur permettant de choisir la façon de l'exploiter. Le transfert efficace de la direction de l'entreprise sera beaucoup plus facile si les membres de la famille comprennent bien leur rôle actuel et futur.

Plus tôt dans ce bulletin, nous avons indiqué qu'un plan de relève réussi comprend en général la désignation d'un grand patron. Le succès de la plupart des entreprises familiales, par opposition aux grandes organisations, dépend de la présence d'un dirigeant fort, capable de prendre rapidement les décisions opérationnelles importantes afin de 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 sera 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 entre votre entreprise et les clients importants, 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'œuvrer dans plusieurs de ses secteurs. Il faut toutefois choisir avec soin l'expérience de travail pour assurer qu'elle sera 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 œuvre entraînera des changements radicaux. Par exemple, le fondateur doit accepter sciemment que le dirigeant choisi assumera progressivement la responsabilité d'un plus grand nombre de décisions opérationnelles et par conséquent, pourrait modifier l'orientation de l'entreprise.

Nous pouvons être certain que le fondateur de l'entreprise n'est pas totalement acquis à l'idée de la relève s'il limite trop les décisions prises par le successeur et s'il résiste au changement. Voilà qui peut être très frustrant tant pour le fondateur que pour son successeur, à un point tel 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 d'envergure, sont meilleures si tous les intéressés comprennent clairement le plan en général ainsi que le rôle de chacun.

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 et personnes-ressources de l'entreprise devront être mis au courant de vos plans.

Pendant que vous discutiez avec ceux qui sont directement touchés, il n'est pas nécessaire que vous teniez strictement aux détails du plan. Par exemple, plutôt que de simplement révéler aux intéressés les décisions prises, il peut s'avérer 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 est de discuter du plan de relève et d'autres questions liées à l'entreprise. Votre famille peut alors se concentrer sur ces questions. De plus, des réunions tenues dans un endroit autre que votre domicile ou votre bureau sont préférables, puisqu'elles incitent souvent les participants à se concentrer sur les questions abordées.

Dans le même ordre d'idées, de nombreux conseillers auprès des entreprises familiales suggèrent d'éviter de parler des affaires à l'extérieur de ces réunions, notamment pendant les rencontres familiales, puisque ceux qui ne sont pas actifs dans l'entreprise peuvent se sentir isolés.

### Établir un échéancier clair du processus

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 décès.

Vous devriez au moins fixer des dates pour les étapes suivantes :

- ◆ la retraite du propriétaire de l'entreprise,
- ◆ le transfert de la propriété des actions, et
- ◆ le transfert des actions ayant droit de vote (i.e. le control).

Un grand nombre de propriétaires d'entreprises préfèrent conserver le contrôle du droit de vote et la propriété 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.

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 à l'externe

Pour la plupart des propriétaires d'entreprises, mais surtout les fondateurs, 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 choix des membres du conseil, il est particulièrement utile d'inclure des membres hors famille. Ces membres externes du conseil peuvent aider à :

- ♦ **Maintenir la concentration sur les objectifs de l'entreprise** – Le seul fait de préparer des rapports pour le conseil aidera les intéressés à se concentrer.
- ♦ **Déceler de nouvelles idées** – Des membres externes du conseil peuvent apporter à l'entreprise leur intuition et de nouvelles idées. Ceci étant dit, lorsque vous choisissez les membres du conseil, 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 externes du conseil peuvent aborder ces questions d'un nouvel angle. De plus, vous pouvez sonder l'opinion de membres externes du conseil au sujet de nouvelles idées.
- ♦ **Ajouter un élément de professionnalisme à l'entreprise** – Le processus de réunions régulières d'un conseil, 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 conseil.

### Rétention 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. 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 deviendra plus confiant et sera en mesure d'apporter des idées et des opinions nouvelles à l'entreprise.
- ♦ **Évitez les promotions anticipées des membres de la famille** – Si les employés ont l'impression qu'un enfant a été promu trop rapidement, votre crédibilité et celle de l'enfant en souffriront. 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.

### Acceptation du fait qu'équité n'est pas synonyme avec 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. Nous avons discuté précédemment qu'il est généralement préférable de choisir un seul dirigeant, puisqu'il est souvent impossible que vos enfants dirigent l'entreprise sur un pied d'égalité.

En plus de décider qui dirigera l'entreprise, vous devez aussi songer sérieusement à la question de la propriété des actions. La plupart des parents sont tentés de séparer l'entreprise également. Toutefois, avant que cette décision soit prise, certaines questions méritent réflexion.

La propriété égale alourdit le fardeau de votre successeur. Toute décision opérationnelle importante influence la valeur de l'entreprise. Si vous étiez propriétaire unique de l'entreprise, vous étiez le seul à profiter des succès et peut-être à souffrir de certains échecs. Si, toutefois, vous consentez des parts égales à tous les membres de la famille, votre successeur n'aura pas la tâche facile. Sa responsabilité sera de maintenir la valeur de l'entreprise pour chaque membre de la famille. Même une analyse minutieuse et un jugement prudent ne permettent pas d'éviter les décisions opérationnelles malencontreuses. Le niveau de stress peut alors être très élevé pour votre successeur.

La propriété égale peut aussi susciter des sentiments d'animosité entre votre successeur (ainsi que les autres membres de la famille participant activement à l'entreprise) et les membres de la famille qui ne sont pas actifs dans l'entreprise. Ceux qui travaillent fort au sein de l'entreprise peuvent être réticents à partager le fruit de leurs efforts avec les membres inactifs de la famille.

Il existe des façons de régler ce problème, même lorsque l'investissement dans votre entreprise est votre actif le plus important. Par exemple, si votre entreprise possède ses propres locaux, vous pourriez peut-être séparer les biens immeubles de l'entreprise et les laisser à des membres inactifs de la famille. Ou bien, comme nous l'indiquons plus loin, l'assurance peut servir à établir une succession instantanée qui aidera à égaliser la répartition de vos actifs.

## 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 œuvre 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 d'actionnaires

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 éléments 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, en plus des préoccupations habituelles d'une entreprise, la convention d'actionnaires d'une entreprise familiale

traitera normalement des questions primordiales suivantes :

### 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 notamment des questions spécifiques suivantes :

- ♦ **Qui pourra détenir des actions de l'entreprise?** Dans la plupart des cas, seuls les membres de la famille pourront détenir des actions. Par exemple, plusieurs conventions d'actionnaires ne permettent pas à la belle-famille de devenir propriétaire.
- ♦ **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 actifs 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'en cas de rupture, il faudra immédiatement offrir de vendre les actions aux autres membres de la famille.

### 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 s'avérer 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 partis 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. Plus particulièrement, la convention devrait prévoir le versement de prestations d'invalidité et voir même obliger 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 son décès?*** Selon le plan de relève de l'entreprise familiale, la famille pourrait vouloir limiter ou même interdire le transfert d'actions par héritage. Si les actions doivent être 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. Vous devriez discuter de l'utilisation de l'assurance avec votre conseiller de BDO.

Cette liste d'éléments qui doivent être adressés dans 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.

### **Préservation de l'actif**

La préservation de l'actif est essentielle pour les propriétaires d'entreprises familiales, puisque la plupart des entreprises comportent des risques. À titre de directeur-propriétaire, vous pouvez prendre des mesures pour protéger les biens de votre entreprise. Par exemple :

- ♦ Si vous possédez les biens immeubles de votre entreprise, vous pourriez les garder dans une société de portefeuille distincte. Si la société en exploitation est en péril, les biens immeubles pourraient être à l'abri des risques.
- ♦ Une société de portefeuille peut aussi être utile si les rentrées de fonds de l'entreprise 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 en exploitation, 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.

- ♦ Si vous devez emprunter des fonds pour l'entreprise, renseignez-vous des options disponibles avant de contracter un emprunt personnel ou de consentir des garanties personnelles. Même si l'utilisation des ressources personnelles est souvent le moyen le plus rapide de réunir des fonds pour une nouvelle entreprise, l'engagement de fonds personnels comporte des risques.

## **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. Effectivement, 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, par conséquent, la planification de la retraite devrait commencer dès que possible.

D'autre part, la planification successorale vise normalement à maximiser la valeur de vos biens (incluant la préservation et la protection de ceux-ci pendant votre vie) et à réduire et /ou reporter l'impôt et les autres coûts 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, cependant, le salaire et les dividendes tirés de l'entreprise sont imposables et, sur le plan financier, l'épuisement des fonds disponibles de l'entreprise peut s'avérer dangereux. L'épargne au sein de l'entreprise peut être avantageuse, parce que le rendement devrait être plus élevé que celui d'un portefeuille de placements, mais le risque de cette technique est normalement plus élevé et la gestion des risques n'est pas toujours possible.

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 situation. 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 :

- ◆ **Cotisations maximales à un REER** – Si vous recevez un salaire de votre société, ce salaire constitue un revenu gagné aux fins des cotisations à un REER. Comme nous l'indiquons dans le bulletin fiscal intitulé *Réponses à vos questions sur les REER*, 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. 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 membre d'un régime de pension).
- ◆ **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 (que la société peut déduire). Pourvu que vous ayez participé activement à l'entreprise avant 1996, 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 pour 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 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.
- ◆ **Rachat à la retraite des actions résultant d'un gel** – Dans la prochaine section sur la planification successorale, nous traitons des gels successoraux dont le résultat est essentiellement de geler votre gain dans l'entreprise, ce qui permet à vos enfants de profiter de l'augmentation future de la valeur. En règle générale, par suite d'un gel successoral, vous détenez des actions privilégiées à valeur fixe. Après votre retraite, le rachat progressif de ces actions peut être pour vous une source de revenu de dividendes provenant de la société. Ces rachats réduiront aussi le gain accumulé imposable au moment du décès.
- ◆ **Vente d'actions aux membres de la famille** – Plutôt que de faire racheter vos actions, vous pouvez les vendre à d'autres membres de la famille (mais pas à une société dont ils sont propriétaires). Aux fins de l'impôt, il s'agirait alors d'un gain en capital plutôt que d'un dividende. Un gain en capital profite d'un taux d'imposition moins élevé que les dividendes non-déterminés et dans certaines provinces profite même d'un taux d'imposition moins élevé que des dividendes déterminés.
- ◆ **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.

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.

---

## Techniques de planification successorale

Tel que mentionné précédemment, 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 pour la plupart des propriétaires d'entreprises familiales, comme l'investissement dans leur entreprise est l'actif le plus important, ces derniers doivent tenir compte de certains éléments importants de la planification successorale.

### Gel de la valeur de vos actions

Comme indiqué dans le bulletin intitulé *Planification successorale*, un particulier est réputé avoir disposé de ses biens à leur juste valeur marchande au moment de son décès. Les exceptions à cette règle comprennent le transfert de biens au conjoint à leur coût fiscal ainsi que les roulements intergénérationnels de biens de pêche et de biens agricoles admissibles.

Si un transfert en franchise d'impôt n'est pas possible au moment de votre décès, les gains accumulés sur vos biens, y compris l'investissement dans votre entreprise, seront imposables. Pour un grand nombre de propriétaires d'entreprises, l'investissement dans l'entreprise représente une grande valeur, mais son coût aux fins de l'impôt est bas; par conséquent, sans planification, la facture fiscale au moment du décès sera élevée. Ce problème est aggravé par le fait que l'actif produisant cette obligation fiscale n'est pas liquide. Par contre, la plupart de ceux qui ne sont pas propriétaires d'entreprises acquittent normalement leur dette fiscale en liquidant des placements.

Si la famille espère conserver l'entreprise, il est essentiel de réduire ou, tout au moins, de reporter l'impôt résultant du décès. Pour régler ce problème, la plupart des entreprises familiales utilisent deux méthodes importantes de planification successorale – un « gel successoral » et l'assurance-vie.

#### **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, 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, 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 permettra en réalité de « bloquer » l'impôt déclenché par votre décès (sous réserve de changements futurs des taux d'imposition). Vous pourriez ainsi vous assurer que cette facture d'impôt sera acquittée sans bouleverser l'entreprise. Pour la plupart des entreprises, l'assurance-vie est un excellent moyen de fournir des liquidités au moment du décès.

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

Il y a plusieurs façons de réaliser un gel successoral. Une méthode courante consiste à re-transférer à la société en exploitation les biens faisant l'objet du gel, tel que les actions de cette même société, en échange d'actions privilégiées à valeur fixe. En vertu des règles fiscales sur le roulement, le transfert peut être effectué en franchise d'impôt.

Vos héritiers (ou une fiducie dont ils sont bénéficiaires) peuvent ensuite souscrire à des 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 d'entreprise 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 le contrôle de la société pourvu que les actions spéciales possèdent plus de droits 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 seront les bénéficiaires. La croissance future se ferait alors au nom de vos bénéficiaires sans qu'ils aient la mainmise sur vos biens.

La principale différence d'utiliser une fiducie plutôt qu'une société pour un gel successoral 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. Toutefois, avant de procéder au gel, vous devez tenir compte de deux questions importantes :

1. Si vous gèlez la valeur de vos actions maintenant, pourrez-vous conserver un niveau de vie suffisant avec la valeur restante?
2. Le moment choisi pour votre gel successoral a-t-il été bien coordonné avec votre plan de relève?

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 généralement préférable de présumer que vous seriez incapable de tenir compte de la croissance future de l'entreprise pour votre subsistance. Par conséquent, si vous n'êtes pas certain du montant que vous devez conserver, deux options relativement simples s'offrent à vous :

- ♦ **Report du gel** – Pour les jeunes propriétaires d'entreprises qui ne sont pas certains des montants qu'ils doivent conserver, surtout ceux ayant des enfants en bas âge, il est préférable de reporter le gel jusqu'à ce qu'ils aient une meilleure idée de leurs besoins futurs. Ils pourraient toutefois déterminer l'impôt futur à payer et souscrire à une assurance-vie pour couvrir cette dette éventuelle.
- ♦ **Gel successoral partiel** – Au moment du gel, rien ne vous oblige à céder toutes vos actions ordinaires. Vous pouvez donc choisir de ne geler qu'une partie de vos avoirs. La croissance pourra alors commencer à s'accumuler au profit de vos enfants même si vous conservez pour vous-même un intérêt dans cette croissance future. Si vous êtes certain de pouvoir vous priver d'une partie de la croissance future de l'entreprise mais n'êtes pas prêt à y renoncer entièrement, un gel partiel peut vous convenir. N'oubliez pas que lorsque vos plans d'avenir deviendront plus précis, vous pourriez procéder à un deuxième gel successoral.

Un gel partiel peut aussi vous offrir un avantage supplémentaire. Même si nous avons insisté sur l'utilisation d'un gel successoral dans le cadre d'un plan de relève global, un gel partiel peut vous permettre de profiter de plusieurs exemptions pour gains en capital si vous décidez de vendre l'entreprise. Lorsqu'une fiducie familiale détient des actions ordinaires, le gain provenant de ces actions peut être attribué par la fiducie à vos enfants. Vos enfants auront peut-être alors droit à une

exemption pour gains en capital pour compenser une partie ou la totalité du gain.

D'autres plans plus complexes peuvent aussi vous donner plus de souplesse. Demandez de plus amples renseignements à votre conseiller de BDO.

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

Pour qu'un gel successoral soit efficace, vos enfants doivent posséder au moins certaines des actions ordinaires de la société, soit directement ou par l'entremise d'une fiducie. Votre plan de relève pourrait toutefois stipuler, tel que mentionnée précédemment, que votre successeur recevra une plus grande part de l'entreprise que d'autres enfants qui n'y participent pas activement. Vous devrez donc tenir compte de ce fait dans la planification d'un gel successoral.

Comme la plupart des propriétaires d'entreprises hésitent à transférer la propriété de toutes les actions ordinaires à leurs enfants (surtout s'ils sont d'âge mineur), une fiducie familiale sert normalement à détenir les actions jusqu'à ce que les 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.

### ***Serez-vous en mesure de répartir les actions ordinaires entre vos enfants dans 21 ans?***

En réalité, la plupart des fiducies ne paient pas réellement l'impôt sur les gains accumulés en raison de la disposition présumée, puisque l'imposition peut être reportée. Si la fiducie transfère la propriété des actions à vos enfants avant la première période de 21 ans, ce transfert sera effectué au coût fiscal. Par conséquent, l'imposition du gain accumulé sera reportée jusqu'à ce que l'enfant dispose des actions. En raison de ces règles, avant de procéder à un gel successoral, il importe de déterminer si vous serez en mesure avant 21 ans de répartir les actions ordinaires entre vos enfants.

Cette question démontre la grande importance de la coordination entre le gel successoral et le plan de relève. Par exemple, si vos enfants sont très jeunes, ils n'auront atteint que le début ou le milieu de la vingtaine lorsque viendra le temps de répartir et de transférer les actions de la société. Lorsqu'ils auront cet âge, vous ne serez peut-être pas encore prêt à désigner un successeur et donc, à prendre une décision sur la répartition des actions.

Les deux options décrites plus tôt – le report du gel ou le gel partiel – sont aussi des moyens efficaces

---

d'aborder cette question. Si vous reportez le gel successoral, les premiers 21 ans de la fiducie seront aussi reportés et vous aurez peut-être réussi à finaliser votre plan de relève. Un gel partiel peut aussi faire l'affaire si vous êtes certain que tous vos enfants recevront des actions. Vous pourriez procéder à un gel partiel immédiatement, puis à un gel supplémentaire plus tard pour les actions qui seront transférées à l'enfant désigné comme successeur.

La meilleure méthode dans votre cas dépendra de plusieurs facteurs. Discutez de ces questions avec votre conseiller de BDO.

### Utilisation de l'assurance

Tel que discuté, l'assurance-vie peut être très utile lorsqu'elle est liée à un gel successoral. Pour un grand nombre de propriétaires d'entreprises, l'assurance est la seule option réaliste, à part la vente de l'entreprise, pour acquitter la facture d'impôt résultant du décès. Après un gel successoral, vous pouvez souscrire suffisamment d'assurance pour payer le montant prévu d'impôt.

L'assurance-vie joue un deuxième rôle important dans la planification successorale pour les propriétaires d'entreprises familiales. Nous avons déjà mentionné que dans le cadre d'une entreprise, traiter les membres d'une famille équitablement, ne veut pas nécessairement signifier les traiter également. En particulier, le partage égal des actions d'une entreprise familiale entre des enfants qui y participent à divers degrés 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 d'utiliser l'assurance 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 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 entreprise, les décisions que vous devez 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. Avec notre aide – si vous commencez tôt – vous pouvez mettre toutes les chances de votre côté et assurer la prospérité à long terme de votre entreprise familiale.

*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 15 octobre 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.