



PLANIFICATION DE LA RELÈVE

GUIDE À L'INTENTION DES PROPRIÉTAIRES D'ENTREPRISE

*Stratégie d'optimisation de la sécurité financière
personnelle lors du transfert de l'entreprise*

La vie est plus radieuse sous le soleil

Financière 
Sun Life

Le présent document fait partie d'une série de guides mis au point par la Financière Sun Life sur des questions d'intérêt pour les propriétaires d'entreprise. Les sujets traités englobent la planification de la poursuite des affaires (gestion de risque), la planification de la relève, la planification successorale ainsi que les dons planifiés. D'autres guides, conçus surtout pour vos conseillers professionnels, portent sur les aspects fiscaux et juridiques des concepts financiers qui font appel à l'assurance-vie, comme ceux de la copropriété et de l'effet de levier. Vous pouvez en obtenir un exemplaire de votre conseiller.

Les renseignements dans le présent document ne sont donnés qu'à titre indicatif. La Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie et ses sociétés affiliées ne fournissent pas de conseils d'ordre juridique, comptable ou fiscal, ni aucun autre conseil de nature professionnelle. Avant d'agir sur la foi de ces renseignements, il est préférable de toujours consulter un professionnel spécialisé qui procédera à un examen approfondi de la situation, sur le plan juridique et fiscal.

À PROPOS DU GUIDE	5
EN QUOI CONSISTE LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE?	5
UN ÉLÉMENT DE LA PLANIFICATION DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE	6
ABORDER LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE EN ÉQUIPE	7
› Constituer l'équipe	7
› Les généralistes	7
› Les spécialistes	8
VOTRE ENTREPRISE ET SA TRANSMISSION À UN MEMBRE DE LA FAMILLE	9
› Votre entreprise, ce n'est pas un jeu d'enfant!	9
› Choisir le bon moment	9
› Ne perdez pas de vue les responsabilités liées à la direction de l'entreprise	10
› N'agissez pas seul, recherchez les conseils objectifs d'experts	10
› Période de questions – Êtes-vous prêt à désigner comme votre successeur un membre de votre famille?	11
VOTRE ENTREPRISE ET LA RETRAITE	12
STRATÉGIES DE PRODUCTION DE REVENU POUR LA RETRAITE	13
› Autres dispositions en prévision de la retraite	13
› Convention de retraite (CR)	13
› Régime individuel de retraite (RIR)	13
› Autres sources de revenu de retraite : salaire ou rémunération contractuelle	13
› Dividendes	13
› Rachat périodique d'actions	13
› Période de questions – Êtes-vous prêt pour la retraite?	14
VOTRE ENTREPRISE ET LES IMPÔTS	15
› Période de questions – Votre planification est-elle axée sur la réduction des impôts?	16
VOTRE ENTREPRISE ET LES ÉVÉNEMENTS IMPRÉVUS	17
› Protection en cas de décès, d'invalidité ou de maladies graves	17
› Rôle de la convention d'achat et de vente	17
› Risques que comportent les ruptures de mariage pour l'entreprise	17
› Période de questions – Êtes-vous prêt à faire face aux imprévus?	19



À PROPOS DU GUIDE

Ce guide a été rédigé pour vous aider à mieux comprendre le processus de planification de la relève dans l'entreprise. Il vous sera utile pour déterminer :

- › les étapes nécessaires pour élaborer un plan de relève réalisable;
- › les conseillers à consulter pour élaborer un plan de relève;
- › les avantages et les inconvénients d'une relève assurée par la famille;
- › le rôle de l'entreprise dans la constitution d'un revenu de retraite;
- › la meilleure façon de contribuer à assurer votre sécurité financière et celle de votre entreprise en cas d'événements imprévus comme une invalidité ou un décès.

Période de questions

À la fin de chaque section du guide, nous avons inclus une ou deux pages de questions. Ceci pour vous permettre d'évaluer la situation de vos plans actuels et pour vous assurer que vous-même et vos conseillers avez tenu compte de tous les facteurs qui entrent en jeu dans un plan de relève. Si vous vous trouvez à l'étape initiale de la planification de la relève, ces questions pourraient vous aider dans l'établissement d'un plan de relève exhaustif.

EN QUOI CONSISTE LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE?

La planification de la relève consiste tout simplement à déterminer la méthode que vous utiliserez pour transmettre le titre de propriété de l'entreprise et passer les commandes à un nouveau dirigeant tout en maximisant votre sécurité financière.

Pourquoi planifier?

Pour plusieurs raisons :

- › Un programme de transition médiocre peut avoir des conséquences défavorables sur les résultats financiers de l'entreprise et même conduire à une faillite.
- › La valeur de votre entreprise peut constituer une importante source de revenu à la retraite. En planifiant judicieusement votre relève, vous pouvez réduire sensiblement les risques auxquels votre capital pourrait être exposé lorsque votre carrière tirera à sa fin.
- › Si vous espérez qu'un ou plusieurs membres de votre famille assureront la relève, vous aurez sans doute besoin de coordonner le plan que vous avez établi pour votre entreprise avec votre planification successorale. Il serait utile également que vous exploriez les possibilités qui s'offrent, en matière de report d'impôt, et dont vous et d'autres membres de votre famille pourriez tirer parti.
- › Sans planification ni protection financière appropriées pour parer aux imprévus (ex. : si vous-même ou l'un de vos associés étiez invalide ou veniez à décéder), vous risquez de mettre votre entreprise en péril. En planifiant suffisamment tôt, vous pouvez vous assurer que vous-même, votre famille et votre entreprise êtes convenablement protégés en tout temps.

UN ÉLÉMENT DE LA PLANIFICATION DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE

La relève dans l'entreprise ne peut se planifier isolément. Le programme de relève doit être établi dans le contexte d'une planification globale que nous appelons la planification financière. Il tient compte de tous les aspects de votre situation financière et a pour but de vous aider à vous assurer :

- › que votre revenu de retraite vous garantira le niveau de vie que vous souhaitez;
- › que vous tirez parti de toutes les possibilités qui vous sont offertes en matière de planification fiscale;
- › que vous avez adopté un programme d'épargne qui vous permettra d'atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés (par exemple, payer les études des enfants ou acheter une maison de campagne);
- › que vos besoins financiers, de même que ceux de votre famille et de vos héritiers, seront couverts si vous devenez invalide ou venez à décéder soudainement;
- › que vous avez un plan successoral de façon à minimiser l'impôt et à ce que l'actif de votre succession soit transmis aux bénéficiaires de votre choix.

La planification de la relève doit être envisagée dans le contexte plus large de votre sécurité financière à long terme et de celle de votre famille. Il est donc essentiel d'examiner concurremment ces autres éléments importants de la planification financière. Vos besoins de planification varieront aussi au cours des diverses étapes que traverse l'entreprise – survie, croissance et maturité.

Planification financière personnelle pour le propriétaire	Planification de la poursuite des affaires	Planification de la relève	Planification successorale
SURVIE	CROISSANCE	MATURITÉ	
Gestion des risques <ul style="list-style-type: none"> › Décès prématuré › Testament › Invalidité › Maladies graves 	Protection des collaborateurs essentiels Convention d'achat et de vente <ul style="list-style-type: none"> › Décès prématuré › Retraite › Invalidité › Maladies graves 	Changement de propriétaire Vente <ul style="list-style-type: none"> › Liquidation › Répartition du patrimoine › Maintien de l'entreprise dans la famille › Formation du successeur › Convention d'achat et de vente entre les successeurs 	Planification testamentaire <ul style="list-style-type: none"> › Répartition du patrimoine › Droit de la famille
Planification de la retraite <ul style="list-style-type: none"> › Régimes enregistrés › Répartition de l'actif › Régimes d'épargne non enregistrés 	Protection des prêts à l'entreprise Planification des avantages offerts aux dirigeants	Transition de la gestion Planification du revenu de retraite	Procurations Planification fiscale <ul style="list-style-type: none"> › Gel successoral › Rachat d'actions › Liquidité
Autres objectifs d'épargne <ul style="list-style-type: none"> › Études des enfants › Achat d'une maison › Minimisation de l'impôt 			Planification du revenu de retraite Planification fiduciaire <ul style="list-style-type: none"> › Fiducies familiales › Fiducies de conjoint › Fiducies auto-constituées
			Philanthropie

ABORDER LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE EN ÉQUIPE

Vous pouvez dresser vous-même les plans visant à ce que votre relève soit assurée dans l'entreprise; toutefois, les conseils de spécialistes peuvent se révéler précieux en cette matière. Ils seront d'ailleurs essentiels si vous prévoyez qu'à votre départ la valeur marchande de votre entreprise reposera sur d'autres facteurs que vos compétences et la valeur associée à votre réputation personnelle.

Pour choisir les spécialistes qui vous aideront à planifier votre relève, vous devez tenir compte de la taille et de la complexité de votre entreprise, ainsi que de son stade de développement, et de l'évolution de votre carrière. Bon nombre de propriétaires d'entreprise désireux d'appliquer un programme de relève efficace constituent une équipe spécialisée groupant des membres de leur famille, des dirigeants de l'entreprise et des conseillers de l'extérieur de l'entreprise.

Voici une description succincte des conseillers qu'il serait bon d'intégrer à votre équipe de planification de la relève.

Constituer l'équipe

Si vous devez faire affaire avec plus d'un groupe de spécialistes pour vous aider à planifier votre relève, il serait préférable de pouvoir compter sur une personne possédant une vue d'ensemble pour coordonner le processus. À ce chapitre, votre comptable ou votre conseiller en sécurité financière – qui s'y connaît en matière d'assurance et de planification financière – peuvent constituer un excellent choix.

Vous pourriez toutefois faire appel à une firme spécialisée qui offre tous les services de gestion nécessaires en vue d'établir la planification de la relève dans l'entreprise. Ces spécialistes font équipe avec des psychologues, des spécialistes en ressources humaines, des avocats et des comptables. Ils ont l'habitude de travailler en collaboration étroite avec le conseil d'administration et le conseil de famille qui sont décrits à la page suivante. Ils peuvent vous aider à déterminer la relève potentielle et à régler les diverses questions techniques qui pourraient se présenter au cours du processus. Étant donné qu'ils n'ont aucuns liens passés ou futurs à protéger dans l'entreprise, ils sont en mesure de donner un avis objectif et d'appuyer de façon efficace le processus visant à mettre en place un plan de relève viable.

Les généralistes

- › **Conseil d'administration** – Un conseil d'administration peut être un solide atout pour une entreprise et devrait généralement compter parmi ses membres des personnes compétentes qui ne font pas partie de la famille du propriétaire. Dans la perspective de la planification de la relève, ces personnes peuvent fournir un point de vue objectif. Par exemple, elles peuvent vous aider à évaluer les compétences relatives de vos successeurs éventuels – y compris les membres de votre famille que vous envisagez d'intégrer à votre entreprise.
- › **Conseil de famille** – Certaines entreprises dans lesquelles la famille occupe une place importante mettent sur pied un conseil de famille qui se réunit uniquement dans le but de discuter du rôle de l'entreprise dans un contexte familial. Les membres de la famille qui font partie de ce conseil peuvent exprimer le point de vue familial sur des questions d'affaires et peuvent aider à établir les objectifs touchant l'entreprise et la relève en tenant compte des visées des membres de la famille.
- › Vous pourriez aussi communiquer avec une organisation comme l'Association canadienne des entreprises familiales (CAFE)¹ et, au Québec, le Centre international des familles en affaires (CIFA)², qui travaillent à la promotion de la viabilité et du succès des entreprises familiales et qui offrent de nombreuses ressources excellentes en planification successorale.

¹ Consultez le site Web de la CAFE à l'adresse www.cafecanada.ca

² Consultez le site Web du CIFA à l'adresse <http://expertise.hec.ca/famillesenaffaires/>

Les spécialistes

- › **Fiscaliste** – Il faut veiller, dans la planification de la relève, à réduire les gains en capital et les divers impôts auxquels seront assujettis le propriétaire actuel et les autres membres de la famille. Le fiscaliste possède les compétences nécessaires pour conseiller le propriétaire d'entreprise sur les questions fiscales importantes qui se poseront au cours du processus de planification de la relève.
- › **Conseiller juridique** – Le conseiller juridique peut aider l'équipe à dresser un plan d'action en la guidant dans les questions juridiques au fur et à mesure des besoins. Lorsque la stratégie visant à assurer la relève est établie, le conseiller juridique peut jouer un rôle fondamental, notamment en ce qui touche à la rédaction de la convention d'achat et de vente entre actionnaires, à l'établissement de contrats de mariage, à la constitution de fiducies et à la restructuration des capitaux propres.
- › **Conseiller** – Il se peut que votre conseiller fournisse une planification financière générale ou se concentre uniquement sur l'assurance. Avec une assurance-vie et une assurance maladies graves, on peut avoir les fonds nécessaires pour appliquer un plan de relève, particulièrement lorsqu'il s'agit d'un décès prématuré ou d'un diagnostic de maladie grave. Il serait bon de faire appel à un planificateur financier agréé ou à un assureur-vie agréé. Au Québec, les planificateurs financiers reçoivent effectivement leur titre et leur permis de l'IQPF (Institut québécois de la planification financière).
- › **Conseiller en placements** – Dans le cas où le propriétaire a commencé à accumuler pour son compte personnel des capitaux indépendants de son entreprise, le conseiller en placements peut l'aider à élaborer une stratégie axée sur la répartition appropriée de son portefeuille et l'aider également à gérer ses placements.
- › **Banquier** – Le banquier s'intéresse aux conséquences de la planification de la relève sur la dette de l'entreprise et il pourrait jouer un rôle au chapitre du financement des éléments de la planification de la relève.
- › **Administrateur fiduciaire** – La planification de la relève et la planification financière peuvent exiger l'établissement de fiducies. Dans le cas où l'on constitue une fiducie (familiale ou autre), et plus particulièrement dans le cas où la fiducie possède des parts dans l'entreprise, le ou les fiduciaires devraient en général participer aux discussions portant sur la planification de la relève.
- › **Conseiller en entreprises familiales** – Si la taille et la complexité de l'entreprise le justifient ou qu'il existe des divergences de vues quant aux objectifs familiaux touchant à l'entreprise, un conseiller spécialisé en facilitation et en médiation auprès des entreprises familiales aux prises avec des problèmes complexes peut aider à régler des situations difficiles et aider l'équipe de planification de la relève à arrêter un plan d'action.

VOTRE ENTREPRISE ET SA TRANSMISSION À UN MEMBRE DE LA FAMILLE

Bien que l'on puisse éprouver beaucoup de satisfaction à passer les commandes de son entreprise à un membre de sa famille, cette décision n'est pas sans risques. Malgré les meilleures intentions, tant du propriétaire que de son successeur, les nombreuses questions personnelles indissociables de la vie de famille compliquent la transmission d'une entreprise à la génération suivante.

En effet, selon un sondage auprès d'entreprises familiales canadiennes, 28 % seulement des entreprises familiales qui comptaient 50 employés ou plus ou dont le revenu dépassait les 25 millions de dollars avaient mis en place une convention entre actionnaires officielle pour gérer les intérêts familiaux dans la gestion de l'entreprise et 17 % seulement d'entre elles avaient mis en place un plan de relève des dirigeants³.

Ce n'est pas dans toutes les entreprises que la relève pourra être assurée par un membre de la famille. Toutefois, si vous envisagez cette possibilité, il serait préférable que vous amorciez dès maintenant les démarches qui s'imposent. Quel est le secret de la réussite en cette matière? Vous devez être conscient des éléments qui compliquent la planification de la relève lorsque famille et entreprise vont de pair, puis planifier en conséquence.

Voici quelques aspects à considérer avant de décider que la relève sera assurée par un membre de la famille.

Votre entreprise, ce n'est pas un jeu d'enfant!

Il peut être tentant d'encourager un ou plusieurs de vos enfants à suivre vos traces. Cependant, s'il semble que vos enfants ne seront pas doués pour diriger l'entreprise ou intéressés à la diriger, il est sans doute préférable de chercher à l'extérieur de la famille la personne à laquelle vous céderez l'affaire.

Envisagez cette question de façon objective. Un ou plusieurs de vos enfants ont peut-être manifesté de l'intérêt pour l'entreprise ou se sont clairement révélés aptes à suivre vos traces. Dans l'affirmative, il pourrait être approprié de leur transmettre l'entreprise. Cependant, si vos enfants ne manifestent pas d'intérêt ou d'aptitudes pour les affaires lorsqu'ils parviennent à l'âge adulte, il peut être hasardeux de supposer que leurs dispositions changeront avec le temps.

Il se peut que vous préféreriez ignorer, pour diverses raisons personnelles, les signes qui vont à l'encontre du choix d'un membre de la famille pour assurer la relève. Mais laissez-vous guider par votre bon jugement. Si vous voulez aider vos enfants, vous feriez peut-être mieux de vendre l'entreprise à un tiers compétent et de permettre à vos enfants de jouir du produit de la vente lorsqu'il leur sera transmis.

Choisir le bon moment

Si vous décidez qu'il vaut mieux désigner un membre de votre famille pour vous succéder à la tête de votre entreprise, prenez soin d'agir au bon moment. Une planification solide peut échouer simplement parce que le moment est mal choisi pour amorcer la transition.

Les enfants que l'on introduit trop tôt dans l'entreprise n'ont pas nécessairement toute l'expérience que plusieurs propriétaires possèdent lorsqu'ils fondent leur entreprise. Vous pourriez de ce fait hésiter à placer vos enfants en situation d'autorité, ce qui ralentirait vraisemblablement leur développement professionnel et pourrait être frustrant pour eux. Si, par contre, vous retardez trop leur entrée dans l'entreprise, vous risquez de les voir poursuivre une autre carrière à laquelle ils ne voudront pas renoncer.

Bien que le temps propice à la transition varie selon les entreprises, assurez-vous que la fin de la courbe d'apprentissage de vos enfants coïncide avec votre départ définitif de l'entreprise.

³ Wealth Generations: The Importance of Succession Planning. CB Insights in association with Deloitte LLP, 2014.

Ne perdez pas de vue les responsabilités liées à la direction de l'entreprise

À bien des égards, il peut sembler plus facile de céder à la prochaine génération nos intérêts dans l'entreprise plutôt que notre pouvoir de décision. Renoncer à son emprise sur une partie ou sur la totalité du processus décisionnel est l'un des principaux défis que doit relever la personne qui transmet son entreprise à ses enfants.

Quel est le problème qui peut se poser? Vos enfants ne resteront pas longtemps dans l'entreprise s'ils n'ont pas le pouvoir de prendre les décisions qu'ils jugent appropriées. Il est possible que vous désapprouviez les décisions qui seront prises; pourtant, une fois que vos enfants ont suffisamment d'expérience pour s'acquitter de responsabilités importantes touchant l'entreprise, ils devraient se voir confier les fonctions de direction et la possibilité de réaliser leurs projets.

N'agissez pas seul, recherchez les conseils objectifs d'experts

Vous pouvez puiser à de nombreuses sources pour obtenir des conseils objectifs qui vous aideront à cerner la question de savoir si la relève sera assurée par un membre de la famille. Dans la plupart des cas, les meilleurs conseils viendront de sources extérieures à la famille. Des conseillers étrangers à votre famille, par exemple les membres du conseil d'administration de votre entreprise, votre comptable ou votre conseiller en sécurité financière peuvent vous aider à cerner les difficultés liées à la cession de l'entreprise à la famille et à faire en sorte que l'intérêt de l'entreprise prime sur tout problème personnel d'ordre familial. Faire appel à une firme spécialisée de l'extérieur pour faciliter le processus pourrait s'avérer la meilleure décision que vous ayez jamais prise pour garantir l'avenir.

Période de questions – Êtes-vous prêt à désigner comme votre successeur un membre de votre famille?

Si vous songez à transmettre vos intérêts dans votre entreprise à un membre de votre famille, voici quelques-unes des questions qu'un conseiller indépendant de l'entreprise vous posera vraisemblablement pour vous aider à déterminer le moment propice pour amorcer la transition et évaluer ses chances de réussite.

1. *Quelle est la situation de votre famille?*

- Le propriétaire est dans la trentaine ou la jeune quarantaine. Il n'a pas d'enfants ou, s'il en a, ils sont jeunes.
- Le propriétaire est dans la quarantaine avancée ou la jeune cinquantaine. Ses enfants sont adolescents ou au début de la vingtaine et certains d'entre eux travaillent dans l'entreprise.
- Le propriétaire est dans la cinquantaine avancée ou la soixantaine. Certains de ses enfants sont engagés à part entière dans l'entreprise.

2. *Dans quelle mesure la famille intervient-elle dans le processus de prise de décision?*

- Prenez-vous la plupart des décisions?
- Faites-vous participer votre conjoint et vos enfants à la prise de décision?
- Constatez-vous des différences entre les objectifs que visent les membres de votre famille?

3. *Si vous avez constaté des divergences de vues entre les membres de votre famille, avez-vous mis en place les mécanismes de consultation qui s'imposent pour établir le consensus sur les questions importantes?*

- Conseil de famille.
- Conseil d'administration (comptant de préférence des membres étrangers à l'entreprise).
- Une équipe de soutien pour la planification et la gestion de la relève regroupant, s'il y a lieu, des spécialistes indépendants de l'entreprise.

4. *Vous êtes-vous préparé à prendre les dispositions pour que la relève soit assurée en effectuant vos propres recherches ou en consultant vos pairs et vos conseillers professionnels?*

5. *Avez-vous défini clairement la façon dont vous entrevoyez l'avenir de l'entreprise et avez-vous réussi à obtenir l'adhésion de tous les intéressés? Avez-vous rédigé un plan de transition?*

6. *Avez-vous renseigné vos principaux partenaires commerciaux sur votre plan de relève? (clients, fournisseurs, créanciers)*

7. *A-t-on choisi le successeur du chef d'entreprise et les autres personnes appelées à occuper des postes clés à la direction et a-t-on élaboré des programmes de formation pour chacune d'elles?*

8. *Si vous avez choisi la personne à laquelle vous céderez l'entreprise, aidez-vous cette personne à acquérir de la notoriété et de la crédibilité auprès des membres de votre famille et dans le milieu des affaires?*

9. *Avez-vous évalué objectivement les capacités de vos enfants ou d'autres membres de votre famille? Si vous aspirez à ce que vos enfants prennent part à l'exploitation de l'entreprise, vous êtes-vous assuré qu'ils comprennent bien les droits et les obligations associés aux divers rôles qu'ils devront remplir?*

10. *Votre planification successorale indique-t-elle clairement comment la propriété de votre entreprise sera répartie entre les membres de la prochaine génération?*

11. *Quelles dispositions avez-vous prévues pour assurer la distribution équitable du patrimoine entre les autres membres de votre famille?*

12. *Avez-vous établi un plan d'urgence en cas de décès, d'invalidité ou d'incapacité de désigner un successeur convenable (ou en prévision d'autres situations du même ordre)?*

VOTRE ENTREPRISE ET LA RETRAITE

Si vous approchez de la retraite, vous vous êtes probablement posé les deux questions suivantes :

Quel sera le revenu dont j'aurai besoin?

Disposerai-je d'un capital suffisant?

En tant que propriétaire d'entreprise, vous avez probablement poussé plus loin cette réflexion dans le but de mesurer le rôle que pourrait jouer votre entreprise pour vous assurer une retraite confortable. Un sondage effectué en 2005 auprès des entreprises familiales a révélé que pour 52 % des propriétaires d'entreprise, la société représentait plus de la moitié de leur patrimoine⁴. C'est un fait que la fortune de bien des propriétaires d'entreprise est engloutie dans la société.

Si vous comptez tirer de la valeur de votre entreprise une partie ou la totalité de votre revenu de retraite, votre planification de la relève doit comporter une évaluation du revenu de retraite dont vous aurez besoin et faire état des dispositions à prendre pour assurer la protection du capital que vous réservez à cet effet ainsi que de la stratégie qui permettra d'avoir accès à la valeur de votre entreprise.

Les questions touchant à la retraite peuvent être complexes lorsqu'une entreprise est en cause.

Plusieurs raisons expliquent cette complexité :

- › Contrairement aux autres sources possibles de revenu de retraite, votre entreprise est plus qu'un placement. La plupart des propriétaires d'entreprise s'identifient fortement à leur entreprise, qu'ils ont en général établie au prix de nombreux sacrifices personnels. Il vous faudra être psychologiquement prêt à faire la transition d'un propriétaire en activité à un retraité. Ce peut être une étape difficile.
- › Les questions touchant à l'évaluation et à la vente d'une société privée, de même que les impôts qui s'y rattachent peuvent se révéler compliquées.
- › La valeur d'une entreprise peut fluctuer. En outre, les propriétaires qui ont investi considérablement dans leur entreprise ne peuvent pas en général compter sur un portefeuille aussi diversifié que les personnes qui ont opté pour des placements plus conventionnels en vue de leur retraite. De ce fait, le risque auquel les propriétaires d'entreprise sont exposés est plus élevé et cet aspect doit être couvert par la planification de la relève.
- › Si vous souhaitez que l'entreprise se perpétue, le fait que votre revenu ou votre capital de retraite provienne de la société risque d'affaiblir cette dernière, ou même de la faire tomber en faillite, si votre besoin de revenu de retraite permanent ne s'harmonise pas aux cycles économiques inévitables. Ceci risque aussi de créer des tensions familiales si la relève est assurée par un membre de la famille.

À ne pas oublier

La planification de la retraite commence avec un REER ou un régime de retraite d'entreprise, mais les propriétaires d'entreprise bénéficient d'autres options dont ils peuvent discuter avec leur conseiller.

Encore une fois, en examinant les questions touchant à la retraite bien avant la date prévue de votre départ de l'entreprise, vous avez l'assurance de pouvoir bénéficier à la retraite de la sécurité financière et des revenus voulus.

⁴ Sondage Are Canadian Entrepreneurs Ready for Retirement?, Decima Research & CIBC World Markets, 2005.

STRATÉGIES DE PRODUCTION DE REVENU POUR LA RETRAITE

Autres dispositions en prévision de la retraite

Il peut s'agir de stratégies toutes simples, comme un régime enregistré d'épargne-retraite (REER) ou un régime de retraite enregistré de société, pour assurer votre revenu de retraite. Ces régimes sont assujettis à des plafonds annuels et risquent de ne pas répondre à tous vos besoins. Voici d'autres formules que vous pourriez envisager pour la planification de votre retraite.

Convention de retraite (CR)

Régime ou mécanisme selon lequel un employeur fait des versements à un dépositaire qui garde ces fonds en fiducie. Par la suite, ces fonds sont distribués à leur bénéficiaire (l'employé) à sa retraite, s'il perd son emploi ou lors de changements importants dans les services qu'il fournit.

Les cotisations à une CR sont déductibles du revenu imposable et assujetties (ainsi que toute croissance enregistrée) à un impôt remboursable de 50 %. Toutefois, cet impôt est remboursé au fur et à mesure que les fonds sont distribués au bénéficiaire. En outre, les versements au bénéficiaire ne sont imposables aux mains du bénéficiaire qu'au fur et à mesure que ce dernier les reçoit.

Régime individuel de retraite (RIR)

Un RIR est un régime de pension qui prévoit une rente à prestations déterminées pour une seule personne ou un petit nombre de personnes. Pour les personnes de plus de 40 ans, les cotisations à un RIR peuvent être plus importantes que les cotisations à un REER. Une entreprise peut avoir un ou plusieurs RIR en plus de son régime de retraite d'entreprise, mais le régime individuel est particulièrement intéressant pour les entreprises qui ne veulent pas établir de régime d'entreprise pour tous les employés.

Les cotisations sont déductibles du revenu imposable, elles s'accumulent avec report d'impôt et le revenu du régime est imposable aux mains du bénéficiaire.

Autres sources de revenu de retraite : salaire ou rémunération contractuelle

Vous continuerez peut-être à toucher un salaire en contrepartie de services de consultation auprès de votre entreprise.

Dividendes

À titre d'actionnaire, vous pouvez recevoir des dividendes en fonction de la rentabilité de l'entreprise. Il serait peut-être bon que les actions de la société que vous détenez ne soient pas de la même catégorie que celles des autres actionnaires. Ceci, afin que le dividende affecté soit différent d'une catégorie à l'autre.

Cette réorganisation se fait souvent dans le cadre d'un gel successoral. Le gel successoral permet de convertir les actions ordinaires en des actions préférentielles d'une valeur déterminée. Les nouveaux propriétaires de l'entreprise souscriront de nouvelles actions ordinaires pour bénéficier eux aussi de la croissance future de la société. Les actions préférentielles peuvent inclure des dispositions pour les dividendes et les droits de votes multiples.

Rachat périodique d'actions

Votre société pourrait racheter chaque année une partie de vos actions. Ce rachat d'actions se fait d'habitude concurremment à un gel successoral. Le gel successoral permet de convertir les actions ordinaires en des actions préférentielles d'une valeur déterminée. Les nouveaux propriétaires de l'entreprise souscriront de nouvelles actions ordinaires pour bénéficier eux aussi de la croissance future de la société. Les actions préférentielles peuvent inclure des dispositions pour les dividendes et les droits de votes multiples.

La société peut ensuite racheter chaque année une partie de ces actions préférentielles à valeur déterminée pour compléter le revenu de dividendes provenant du reste des actions.

Période de questions – Êtes-vous prêt pour la retraite?

Si vous comptez sur la valeur de votre entreprise pour vous assurer une partie ou la totalité du capital dont vous aurez besoin à la retraite, voici quelques-unes des questions auxquelles un conseiller indépendant de l'entreprise aura besoin que vous répondiez pour vous aider à vous assurer que les plans que vous avez dressés en prévision de votre retraite concordent avec vos objectifs.

1. *Quel est le revenu dont vous aurez besoin à la retraite?*
2. *Avez-vous déterminé dans quelle mesure vos intérêts dans l'entreprise vous permettront de vous assurer ce revenu?*
 - Pourra-t-on continuellement vous verser un revenu périodique?
 - Rachètera-t-on des actions résultant d'un gel successoral ou vous paiera-t-on des dividendes?
 - Utilisera-t-on le produit de la vente?
3. *En cas d'insuffisance de fonds, avez-vous prévu un programme complémentaire d'épargne-retraite?*
4. *Compte tenu des réponses fournies jusqu'à maintenant, votre avoir net est-il principalement lié à votre entreprise?*
 - Les plans que vous avez dressés pour la retraite pourraient-ils vous occasionner des difficultés si votre entreprise perdait de la valeur?
 - Avez-vous élaboré des plans pour diversifier les sources de votre capital pour la retraite?
5. *Les plans dressés en prévision de votre départ à la retraite comprennent-ils ce qui suit :*
 - l'énoncé précis de vos objectifs personnels et de ceux de vos successeurs éventuels?
 - la proposition d'une méthode visant l'organisation de la relève que vous avez planifiée et prévoyant notamment les conséquences des changements sur le plan des impôts?
 - la date officielle du transfert de propriété?
 - la définition des fonctions qu'exercera chacun des membres de la famille à la direction?
 - la définition des responsabilités transitoires qu'assumera chacun des membres de la direction qui fait partie de la famille ou n'en fait pas partie?
 - le plan de communication avec les tiers (fournisseurs, clients et créanciers) et avec le personnel?
 - une convention liant les actionnaires, les modifications des dispositions testamentaires, le plan de restructuration de l'entreprise et de cession des parts, ainsi que le programme d'assurance?
 - les plans d'urgence pour faire face aux événements imprévus (par exemple, le décès ou l'invalidité du propriétaire ou de son successeur)?
6. *Avez-vous élaboré, en tenant compte des impôts qui en résulteraient, des plans de rechange pour le cas où il serait impossible de mettre à exécution le plan principal?*
7. *Y a-t-il des membres de la famille qui ne seront pas engagés dans les activités de l'entreprise? Comment comptez-vous assurer un traitement équitable à tous les membres de votre famille, question que suscitera sans doute l'annonce du programme que vous aurez établi pour que votre relève soit assurée à votre départ à la retraite?*
 - Avez-vous réservé certains biens à cet effet, qui seront transmis au départ à la retraite et au décès?
 - Comptez-vous assurer un partage équitable des biens en léguant l'entreprise à tous les membres de votre famille et avez-vous évalué les conséquences que peut entraîner une telle décision?
 - Si vous prévoyez léguer l'entreprise à tous vos proches, avez-vous songé à établir une convention d'achat et de vente entre actionnaires qui permettrait aux membres de la famille engagés dans l'entreprise de racheter les parts de ceux qui ne participeront pas à son exploitation (et avez-vous fait en sorte de constituer les fonds nécessaires pour garantir l'exécution de la convention)?
8. *Sera-t-il nécessaire d'aider financièrement les futurs propriétaires à faire l'acquisition de l'entreprise?*

VOTRE ENTREPRISE ET LES IMPÔTS

Les impôts sont une réalité à laquelle personne n'échappe. Le montant des impôts que vous, votre entreprise et vos héritiers devrez payer dépend de la façon dont vous organisez vos affaires.

En matière d'impôts, la planification est essentielle. Les stratégies de réduction du fardeau fiscal ne devraient pas constituer la motivation première de la planification de la relève, mais elles devraient faire partie intégrante de toutes les décisions prises à ce chapitre.

La planification fiscale ne se limite pas à réduire les impôts que vous et votre entreprise payez normalement. Elle vise, entre autres, à vous permettre :

- › de tirer pleinement parti des exemptions dont vous et les autres actionnaires pourriez bénéficier si vous cédez l'entreprise;
- › de reporter l'obligation de payer les impôts sur la génération suivante;
- › de réduire les frais d'homologation de testament que votre succession pourrait devoir régler. Au Québec, il n'y a pas de frais d'homologation pour les testaments notariés (les testaments notariés n'ont pas à être homologués). Les frais pour les testaments qui ne sont pas notariés s'élèvent à environ 110 \$;
- › de structurer votre patrimoine en vue de réduire au minimum les impôts payables par la succession et d'assurer que les fonds nécessaires pour couvrir ces obligations seront disponibles.

À ne pas oublier

En consacrant aujourd'hui un peu d'attention aux conséquences fiscales des plans que vous dressez, vous pourriez réaliser – vous-même et les vôtres – des économies. En conséquence, prenez soin d'examiner à fond avec vos conseillers les questions entourant les impôts au cours du processus de planification de la relève.

Période de questions – Votre planification est-elle axée sur la réduction des impôts?

Voici quelques-unes des questions qu'un fiscaliste vous posera vraisemblablement pour vérifier l'efficacité de votre programme de relève sur le plan fiscal.

1. *Avez-vous pris des dispositions pour pouvoir tirer parti de toute exemption d'impôts éventuelle, notamment de l'exonération cumulative des gains en capital dans le cas de la vente d'une petite entreprise admissible⁵?*
2. *Avez-vous envisagé de constituer une fiducie familiale dans la perspective d'un gel successoral ou en vue du fractionnement du revenu?*
3. *Si vous prévoyez donner des parts à vos enfants, avez-vous pris en considération les conséquences qui peuvent en résulter en ce qui a trait aux impôts?*
4. *Pour chaque achat et vente prévus par la convention entre actionnaires :*
 - opterez-vous pour une vente directe ou le rachat des actions?
 - désirez-vous des gains en capital ou des dividendes?
 - dans le cas où les fonds nécessaires au rachat des actions proviendront d'une assurance-vie, avez-vous envisagé de vous prévaloir des règles sur la minimisation des pertes?
5. *Avez-vous envisagé les conséquences fiscales du versement des sommes suivantes?*
 - capital-décès réglé en vertu d'un contrat d'assurance-vie;
 - valeur de rachat d'un contrat d'assurance-vie;
 - produit d'une rente d'invalidité;
 - produit du rachat des actions en cas d'invalidité;
 - prestations d'assurance en cas d'invalidité d'un collaborateur essentiel ou prêt à l'entreprise;
 - prestations d'assurance maladies graves.
6. *Le liquidateur de votre succession jouit-il de la latitude nécessaire pour faire ce qui suit :*
 - produire en cas de décès des déclarations de revenus distinctes relativement à des revenus particuliers?
 - effectuer des placements dans des produits financiers autres que ceux qui sont prescrits par la loi?
 - appliquer des mesures d'ordre fiscal après le décès, par exemple un gel successoral?
 - exercer tous les choix nécessaires en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu?
 - constituer des fiducies de conjoint ou autres pour y affecter les biens entrant dans la succession?
7. *Si la situation s'y prête, avez-vous envisagé de constituer une fiducie de conjoint pour reporter le paiement des impôts exigibles au décès ou pour fractionner le revenu?*
8. *Avez-vous envisagé des stratégies de réduction ou de suppression des frais d'homologation découlant du transfert de propriété au décès? (Au Québec, il n'y a pas de frais d'homologation.)*
9. *Avez-vous prévu des stratégies de réduction ou de suppression de l'impôt sur les successions exigibles aux États-Unis, s'il y a lieu?*
10. *Si vous souhaitez prévoir des dons au profit d'oeuvres de bienfaisance dans votre planification successorale, avez-vous déterminé en quoi consistait la formule la plus efficace pour réaliser ce projet?*

⁵ 835 715 \$ en 2017, indexés à l'inflation chaque année.

Votre entreprise et les événements imprévus

Il est difficile de planifier en vue des événements prévisibles de la vie et encore plus difficile de planifier pour les imprévus. Cependant, un bon programme de planification de la relève vous permettra de vous protéger, vous-même et votre entreprise, contre tous les risques auxquels vous pourriez être exposés, même ceux que vous ne pouvez prévoir.

La planification de la relève peut contribuer à vous protéger, vous et votre entreprise, contre les répercussions négatives d'événements imprévus. Voici comment.

Protection en cas de décès, d'invalidité ou de maladies graves

Bien que personne n'aime envisager la possibilité d'une maladie grave, d'une invalidité ou d'un décès soudain, la planification constitue le seul moyen de protéger votre santé financière à long terme et celle de votre entreprise contre les événements imprévus.

En tant que propriétaire d'entreprise, votre protection en cas de maladie grave, d'invalidité ou de décès ne peut se limiter à la protection personnelle offerte par l'assurance maladies graves, invalidité et vie. Bien que ces produits constituent en général un élément essentiel de tout programme de protection, plusieurs autres aspects doivent être pris en compte. En effet, pour vous protéger contre le risque que vous ou l'un de vos associés décédiez ou deveniez invalide, vous devez vous assurer de ce qui suit :

- › vous disposez d'une convention d'achat et de vente conclue avec les autres actionnaires qui permet de garantir que vos intérêts dans l'entreprise seront transférés sans difficultés;
- › votre testament, votre testament biologique et vos procurations concordent avec la convention d'achat et de vente;
- › vous avez pris des dispositions au cas où il faudrait établir des fiducies pour assurer la relève;
- › votre successeur dispose des ressources nécessaires pour se porter acquéreur de l'entreprise (auprès de vous-même ou de votre succession) et les risques de perte de profits ou de restriction du crédit à la suite de votre décès ou de votre invalidité sont couverts.

Rôle de la convention d'achat et de vente

Dans le cas où l'entreprise appartient à plus d'une personne, la convention d'achat et de vente entre actionnaires procure une importante protection contre les événements imprévus, tant aux propriétaires qu'à l'entreprise. La convention d'achat et de vente, qui peut être établie séparément ou faire partie de la convention principale liant les actionnaires, énonce les conditions auxquelles le propriétaire a le droit de racheter la part d'un autre propriétaire. Elle pourrait également régir les conditions dans lesquelles se ferait la vente spontanée de l'entreprise par un ou plusieurs propriétaires.

Risques que comportent les ruptures de mariage pour l'entreprise

Les répercussions qu'ont sur l'entreprise la rupture du mariage de l'un des propriétaires ou la rupture entre conjoints font partie des événements inattendus que l'on omet souvent de prévoir. Dans bon nombre de provinces, la valeur des intérêts du propriétaire dans l'entreprise est incluse dans le patrimoine familial qui doit être partagé entre les conjoints qui mettent fin à leur union.

Les lois qui régissent le patrimoine familial diffèrent selon les provinces, mais de façon générale elles s'appliquent à la fois aux personnes mariées et aux conjoints de fait. Elles pourraient également s'appliquer à d'autres catégories de couples puisque les législateurs et les tribunaux reconnaissent que des conjoints de même sexe vivant en union de fait ont également des droits.

Ne perdez pas de vue que le droit familial peut avoir plus de répercussions qu'on ne le croit. Si vos enfants adultes possèdent une part dans l'entreprise, une rupture avec leur conjoint pourrait entraîner des problèmes analogues en matière de détermination des droits de propriété.

La planification est essentielle et peut se révéler très efficace en ce qui touche la gestion des problèmes résultant



des ruptures entre conjoints. L'établissement d'une convention d'achat et de vente entre actionnaires, la signature de contrats de mariage et la constitution de fiducies ainsi qu'une structuration appropriée des intérêts des actionnaires dans l'entreprise vous permettront de protéger votre entreprise contre les répercussions dommageables que pourraient avoir des situations de ce genre.

À ne pas oublier

La convention d'achat et de vente entre actionnaires permet d'établir officiellement qui sont les propriétaires de l'entreprise dans les situations difficiles où la question de savoir à qui l'entreprise appartient est soulevée. Cette question peut se poser notamment dans les cas suivants :

- › départ à la retraite, décès, invalidité ou maladie grave de l'un des propriétaires;
 - › différend insoluble entre propriétaires;
 - › rupture de mariage, si le conjoint d'un propriétaire possède déjà ou acquiert des intérêts dans l'entreprise;
 - › insolvabilité d'un propriétaire;
 - › tout acte illicite commis par un propriétaire.
-

Période de questions – Êtes-vous prêt à faire face aux imprévus?

1. *Si vous deveniez invalide, étiez atteint d'une maladie grave ou veniez à décéder, l'entreprise serait-elle :*
 - Dissoute, vendue ou donnée à des membres de la famille?
 - Vendue à des tiers?
 - En cas de décès, votre succession conserverait-elle l'entreprise?
2. *Avez-vous déterminé le revenu dont vous ou votre famille auriez besoin si vous étiez atteint d'une longue invalidité ou que vous veniez à décéder?*
3. *Avez-vous déterminé dans quelle mesure l'entreprise pourrait contribuer à vous assurer, à vous ou à votre famille, le revenu périodique nécessaire si vous deveniez invalide, si vous étiez atteint d'une maladie grave ou si vous veniez à décéder?*
 - Versement d'un revenu constant?
 - Mise en réserve d'un capital constitué du produit de la vente de l'entreprise?
4. *Avez-vous prévu une assurance-vie ou un programme d'épargne afin de constituer le capital qui manque, le cas échéant?*
5. *La convention passée entre les actionnaires de votre entreprise comporte-t-elle une convention d'achat et de vente parfaitement structurée couvrant les conditions du rachat de vos intérêts dans l'entreprise (moment et montant du rachat, mode de constitution des fonds nécessaires) en cas de décès, d'invalidité, de maladie grave ou de rupture d'un mariage?*
6. *Avez-vous souscrit une assurance ou prévu un autre moyen de constituer le capital nécessaire au rachat de vos intérêts dans l'entreprise?*
7. *Sera-t-il nécessaire de rembourser en totalité ou en partie les créanciers de l'entreprise si vous décédez, devenez invalide ou êtes atteint d'une maladie grave?*
8. *Avez-vous évalué les impôts qui deviendraient exigibles à votre décès (par exemple, l'impôt sur les gains en capital)?*
9. *Disposez-vous de procurations générales ou spéciales, d'un mandat en cas d'inaptitude et d'un testament à jour dont les dispositions cadrent avec votre plan de relève?*
10. *Comprenez-vous les répercussions que les lois de votre province dans le domaine du droit de la famille auront, en cas de rupture de mariage, sur la répartition de votre patrimoine et le transfert de la propriété de votre entreprise?*
11. *Êtes-vous lié, de même que les autres propriétaires de l'entreprise (y compris les enfants propriétaires), par un contrat de mariage concernant la division des biens et la pension alimentaire?*

La Financière Sun Life est une organisation de services financiers de premier plan à l'échelle internationale qui offre aux particuliers et aux entreprises une gamme diversifiée de produits et de services dans les domaines de l'assurance et de la gestion de patrimoine. Avec ses partenaires, la Financière Sun Life exerce ses activités dans d'importants marchés du monde, notamment au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Irlande, à Hong Kong, aux Philippines, au Japon, en Indonésie, en Inde, en Chine et aux Bermudes. Les actions de la Financière Sun Life inc. sont inscrites à la Bourse de Toronto (TSX), à la Bourse de New York (NYSE) et à la Bourse des Philippines (PSE) sous le symbole SLF.

Des questions? Nous sommes là pour vous aider.

Communiquez dès aujourd'hui avec un conseiller de la Financière Sun Life!
Pour plus de renseignements : Visitez le site sunlife.ca | Téléphonnez au 1-877-SUN-LIFE (1-877-786-5433).

Nous travaillons pour vous aider à atteindre la sécurité financière à toutes les étapes de votre vie.

La vie est plus radieuse sous le soleil

La Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie est membre du groupe Financière Sun Life.
© Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie, 2017.
820-2784-05-17

Financière 
Sun Life