

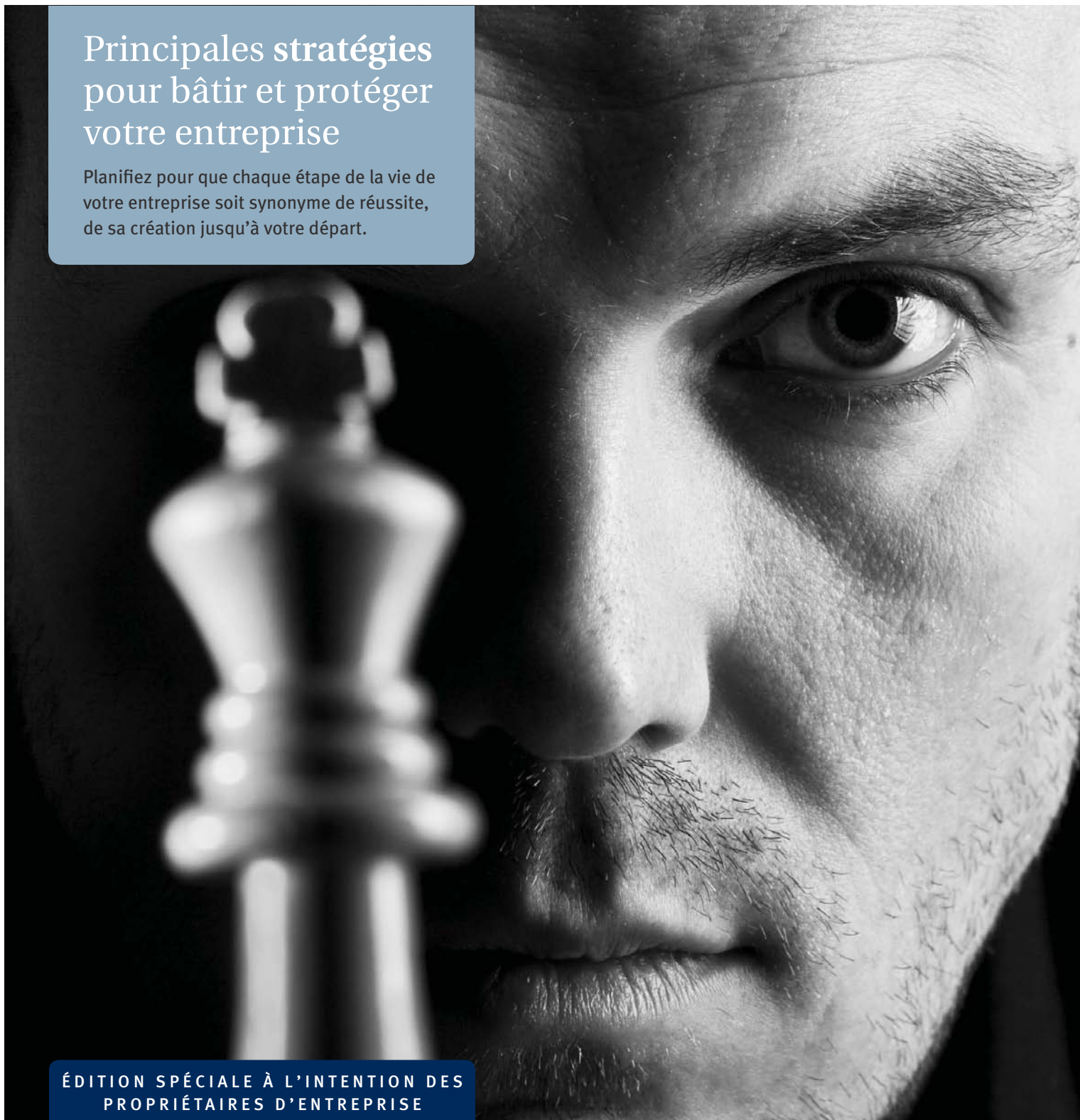
# PERSPECTIVES

PERSPECTIVES SUR LES PLACEMENTS, LES IMPÔTS ET LE STYLE DE VIE DES SERVICES DE GESTION DE PATRIMOINE RBC

## Principales stratégies pour bâtir et protéger votre entreprise

Planifiez pour que chaque étape de la vie de votre entreprise soit synonyme de réussite, de sa création jusqu'à votre départ.

ÉDITION SPÉCIALE À L'INTENTION DES  
PROPRIÉTAIRES D'ENTREPRISE





## Billet de David Agnew

**Nous avons le plaisir de vous présenter le troisième numéro de *Perspectives* de RBC Gestion de patrimoine. Les commentaires faisant suite à nos deux premiers numéros ont été extrêmement favorables. Nous avons reçu, de la part de nombreux lecteurs, des questions spécifiquement liées à la planification de patrimoine portant sur la valeur de leurs entreprises. Cela n'est pas surprenant, étant donné que plus de 50 % des Canadiens fortunés sont des propriétaires d'entreprise.**

Le présent numéro fournit de l'information pour aider les propriétaires d'entreprise tout au long du cycle de vie d'une entreprise : de son établissement à sa croissance, en passant par les périodes de transition, jusqu'à sa vente.

La création et la protection d'une entreprise ne sont pas de minces tâches, surtout dans un contexte économique évoluant rapidement. Ce numéro présente deux articles sur la façon dont l'effet de levier, que ce soit par intégration du crédit ou en investissant dans du nouveau matériel, peut jouer un rôle fondamental pour assurer l'essor d'une entreprise. Les articles portant sur la procuration et sur l'assurance personne clé traitent des risques potentiels associés à l'absence d'une planification adéquate de la façon dont l'entreprise devrait être exploitée en l'absence des personnes-clés.

Une planification préalable est également essentielle lorsque le propriétaire d'une entreprise quitte l'entreprise. Alors qu'on estime que plus de 120 000 propriétaires d'entreprise canadiens planifient la vente de leur entreprise au cours des cinq ou dix prochaines années, bon nombre d'entre eux n'ont toujours pas mis sur pied un plan de relève complet. Les articles sur la planification de la relève s'adressent aux propriétaires d'entreprises privées qui envisagent leur départ, ainsi qu'aux propriétaires d'entreprises familiales qui veulent transférer les actifs de l'entreprise à la génération suivante.

Enfin, avant la vente de toute entreprise, ses propriétaires doivent savoir quelle en est la valeur et quelle est la stratégie fiscale à adopter, comme il en sera question dans les deux articles sur l'évaluation de l'entreprise et sur la réduction des impôts.

Je vous invite à communiquer avec votre conseiller de RBC Gestion de patrimoine pour discuter des sujets abordés dans ce numéro et pour explorer d'autres façons de répondre à vos besoins en gestion de patrimoine et d'atteindre vos buts – que ce soit pour votre famille, votre entreprise ou vous-même.

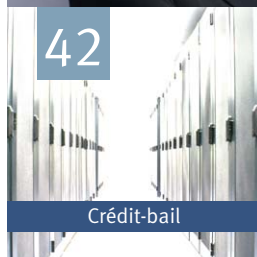
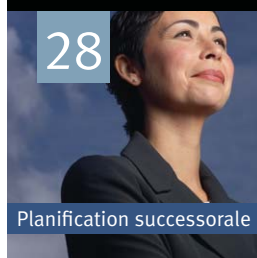
**David Agnew**  
Chef de la direction  
RBC Gestion de patrimoine – Canada

**Volume 1, numéro 3**  
Publication de Services de gestion de patrimoine RBC  
[www.rbcgestiondepatrioine.com](http://www.rbcgestiondepatrioine.com)  
Des questions ou des commentaires ?  
Envoyez un courriel à [perspectives@rbc.com](mailto:perspectives@rbc.com)



- 2 Conserver l'entreprise dans la famille : Gérer les conflits grâce à la planification
- 6 Possédez-vous un plan d'affaires ? Quels sont vos plans de retraite ?
- 10 Protégez votre capital humain grâce à l'assurance personne clé
- 12 Conventions entre actionnaires : Huit principes directeurs
- 18 La constitution en société de votre cabinet professionnel – Est-ce une option qui vous convient ?
- 24 Minimiser vos impôts et maximiser la vente de votre entreprise
- 28 Pour assurer la survie de votre entreprise
- 32 Vendez-vous votre entreprise ? Assurez-vous d'en connaître la valeur avant d'aller de l'avant
- 38 Le rôle du crédit dans la création du patrimoine
- 42 Équiper votre entreprise pour le succès
- 48 Votre stratégie de départ
- 54 Qui se soucie de l'eau ? Nous, nous nous en soucions...
- 58 Fidélisation des employés : Attirer et retenir les meilleurs talents

# Table des matières



54

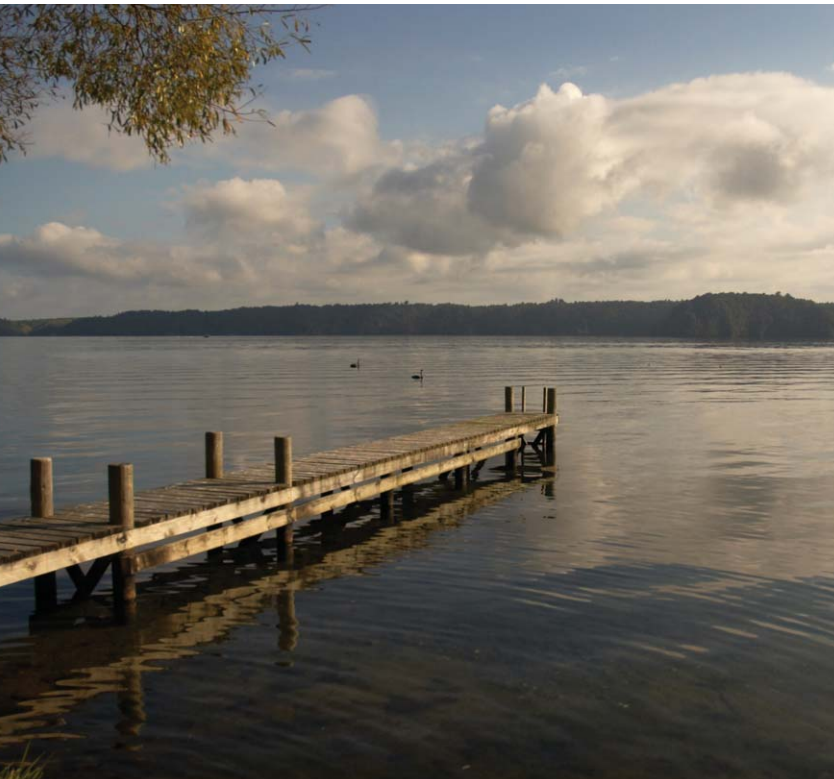
L'eau fait tellement partie intégrante de nos vies que nous y pensons rarement et la tenons souvent pour acquise.



# Conserver l'entreprise dans la famille :

## Gérer les conflits grâce à la planification

Plusieurs propriétaires d'entreprises familiales rêvent de voir leurs actifs passer d'une génération à une autre. Malheureusement, les statistiques<sup>1</sup> révèlent une hausse de taux d'échec du transfert des entreprises familiales à chaque nouvelle génération. Le Family Firm Institute estime à seulement 30 % les entreprises familiales aux États-Unis qui survivent à leur transfert à la deuxième génération, à seulement 12 % celles qui survivent à leur transfert à la troisième génération, et à seulement 3 % celles qui réussissent à passer la quatrième génération ou plus.



« La planification de la relève représente un défi pour n'importe quelle entreprise, mais elle revêt une tout autre dimension lorsque ce sont les membres de votre famille qui sont concernés », indique Mark Skeggs, vice-président, Spécialiste, Propriétaires d'entreprise, Services de gestion de patrimoine RBC.

Le taux d'échec des transferts d'entreprise d'une génération à une autre s'explique par plusieurs facteurs, notamment l'incapacité à gérer les conflits et à préserver l'harmonie au sein des membres de la famille. Mais la réussite d'une entreprise familiale repose sur la capacité des membres de la famille à gérer et à résoudre les conflits qui peuvent survenir. Des mésententes familiales peuvent entraîner la prise de décisions hâtives et éventuellement l'effondrement de l'entreprise.

Lors de l'élaboration d'un plan de relève, Mark suggère aux propriétaires d'entreprises et aux membres de leur famille de tenir compte des éléments suivants de manière à assurer un processus de transfert d'entreprise sans heurts.

<sup>1</sup> Family Firm Institute, Global Data Points  
<http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>

### **Il n'est jamais trop tôt pour commencer – Créez et mettez en place dès à présent un plan de la relève en entreprise bien défini**

Ne sous-estimez pas l'intérêt que vous avez à commencer tôt la planification de la relève. La planification à l'avance peut faciliter la transition et vous aider à prendre des décisions plus réfléchies à long terme. Comme propriétaire d'entreprise, commencez le plus tôt possible à penser à un plan de relève approprié.

#### **Consultez des conseillers professionnels**

Réunissez une équipe de professionnels (conseiller juridique, fiscaliste, conseiller financier et médiateur d'entreprise) qui vous aidera à élaborer votre plan de relève en entreprise. Un médiateur d'entreprises familiales d'expérience peut vous aider à discuter des sujets sensibles avec les membres de votre famille, faire preuve d'objectivité, trouver des moyens constructifs de résoudre les conflits et établir vos priorités dans le processus de relève.

#### **Repérez des candidats adéquats**

Définissez dès le départ les qualités que vous recherchez chez un successeur adéquat, et évaluez les forces et les faiblesses de chacun des candidats possibles à la succession.

Voici quelques questions que vous devriez vous poser : Qui fait preuve d'engagement et possède les qualités que vous recherchez chez un dirigeant ? Certains membres de la famille sont-ils plus aptes et plus intéressés à l'entreprise que d'autres ? Y a-t-il un successeur adéquat au sein de la famille ? Peut-il travailler de concert avec les autres membres de la famille qui peuvent aussi participer à l'entreprise ?

Si personne ne répond à vos critères, pensez à répartir les responsabilités liées à l'exploitation de l'entreprise entre plusieurs membres de la famille et à bien définir le rôle de chacun. Chaque membre aura ainsi l'occasion d'exceller

dans son secteur d'intérêt ou de compétence. Faites toutefois attention, lorsque vous répartissez les rôles, à ne pas mettre des membres de la famille dans des situations où il pourrait avoir une concurrence entre eux. Cela entraînerait des hostilités pouvant nuire au succès et à la survie de l'entreprise.

#### **Traitez équitablement tout le monde**

Même s'il peut ne pas être évident de traiter tous les membres de manière équitable, essayez de faire votre possible. Compte tenu des degrés d'engagement différents qu'ont montrés vos enfants, allez-vous diviser le capital de l'entreprise en parts égales ? Les personnes qui prennent part à l'exploitation de l'entreprise devraient-elles être traitées équitablement d'un point de vue financier ? Si oui, les membres de famille doivent comprendre que la décision sans appel vous revient et qu'une compensation plus généreuse est accordée à ceux qui ne participent pas à l'exploitation de l'entreprise en raison de leur exclusion de celle-ci.

#### **Établissez ensemble des objectifs réalistes**

Commencez par rédiger des objectifs réalisables pour l'entreprise et la famille. Lorsque des membres d'une famille établissent ensemble des perspectives à long terme, il se crée un esprit d'équipe qui réduit les risques de conflit. Réexaminez-les périodiquement ; les membres de la famille devraient contribuer à atteindre les objectifs établis d'un commun accord.

#### **Communiquez régulièrement et de façon efficace**

Optez plus pour l'abondance de communication que le manque de communication. En fait, lorsque vous choisissez un successeur, faites-le participer au plan de relève et informez-le, ainsi que les membres associés à l'entreprise de vos objectifs à long terme. Ce sera un geste de collaboration qui invite à la participation. Vous pouvez aider le successeur que vous avez choisi à savoir s'il veut

*Suite à la page 5*

Plusieurs familles tournées vers l'avenir sont même allées jusqu'à mettre en place des structures de gouvernance formelles qui incluent des réunions régulières des membres de la famille et des prises de décision communes. La communication devrait être ouverte et directe lors de ces réunions officielles de famille, et on devrait suggérer à tous les participants de proposer des sujets de discussion. Que ces réunions soient pour vous des moments de connaître les éléments qui tiennent à cœur aux membres de votre famille et leurs motivations. Vous pourriez même songer à faire appel à un médiateur d'entreprise pour faciliter les rencontres préliminaires et prendre part aux discussions pouvant éventuellement causer des tensions ou de l'hostilité. Vous pouvez aussi faire en sorte que votre équipe de conseillers professionnels prenne occasionnellement part à ces réunions.



réellement prendre part à l'exploitation de l'entreprise, et dans quelle mesure, en le faisant participer au plan de relève. De plus, lorsque vous faites participer des membres de votre famille à la vie de l'entreprise et discutez avec eux de leurs inquiétudes, la communication ouverte permet de préciser les attentes quant aux rôles et à l'engagement de chacun pour que la transition soit réussie. Leurs avis peuvent limiter les conflits potentiels et contribuer au maintien de la stabilité au sein de l'entreprise et de la famille.

### **Mettez en place une structure de prise de décision commune**

Essayez dans la mesure du possible de régler efficacement les problèmes au fur et à mesure qu'ils se posent, et adoptez une approche ouverte pour les résoudre. Il est important de réfléchir aux éventuelles solutions et de sortir des sentiers battus. L'élaboration commune de nouvelles options intéressantes et l'abandon de décisions unilatérales stimuleront l'esprit de coopération au niveau de la prise de décision. Lors des réunions familiales, ayez donc des discussions ouvertes sur les éventuelles solutions à adopter, analysez les options offertes et, si possible, combinez les éléments des différentes solutions.

### **Mettez en place un processus clair de gestion des conflits**

Le processus de gestion des conflits est aussi important que le résultat. Si vous choisissez de mettre en place une structure de gouvernance formelle, vous pouvez y inclure une convention d'actionnaires pour faire face aux questions essentielles et quelques fois épineuses portant par exemple sur la rémunération,

les options de départ de l'entreprise et d'entrée dans l'entreprise, et le décès d'une personne associée à l'entreprise. De plus, pour réduire les incidences de tout conflit pouvant survenir sur l'entreprise, la convention d'actionnaires pourrait contenir une politique de résolution des conflits. Cette politique pourrait par exemple requérir l'utilisation d'une médiation. Et si le processus se solde par un échec, le conflit devrait alors être soumis à un arbitrage plutôt que d'être traîné devant les tribunaux. Cette procédure peut contribuer à assurer la confidentialité des affaires de l'entreprise, à réduire le temps de résolution des conflits et à minimiser les coûts liés à une dispute.

### **Continuerez-vous à vous intéresser à l'entreprise, après la succession ?**

À l'approche de la date de votre retraite, essayez de donner à votre héritier la responsabilité de la mise en place du plan de relève. Cela peut accroître les chances d'une transition réussie. Vous devriez toutefois continuer à assumer certaines responsabilités après la transition, par exemple à titre de conseiller, pour assurer que le plan suit son cours normal, conformément à vos objectifs. ❖



Bien qu'on s'attende à ce qu'il y ait des conflits au sein d'une entreprise familiale, il est possible de conserver l'entreprise dans la famille et de l'exploiter de façon harmonieuse et réussie lorsqu'on arrive à détecter les pièges et à les éviter, à communiquer régulièrement, à résoudre rapidement les problèmes et à établir un processus clair de gestion des conflits.

Possédez-vous un plan d'affaires ?  
Quels sont vos plans de retraite ?









Le régime de retraite individuel vise à réduire le niveau d'incertitude liée à votre futur revenu en vous fournissant un flux de revenu stable à la retraite.



**U**ne entreprise familiale représente souvent plus de la moitié du patrimoine du propriétaire. Par conséquent, si une grande partie de votre valeur nette est liée à l'entreprise, la diversification de votre portefeuille de retraite risque d'être inférieure à celle d'un portefeuille de retraite plus traditionnel. Rappelez-vous que contrairement à un salarié, il vous incombe de financer votre retraite. Avez-vous une stratégie ? Comptez-vous sur le produit de la vente de votre entreprise pour pouvoir jouir d'une retraite confortable ? Si vous n'avez pas encore approfondi votre réflexion à ce sujet, sachez que, pour diverses raisons, un grand nombre de propriétaires d'entreprise se retrouvent chaque année dans l'impossibilité de vendre leur entreprise. Ils peuvent notamment avoir de la difficulté à trouver un acheteur adéquat et à obtenir du financement pour un successeur.

Prashant Patel, vice-président, Services de planification, Clientèle fortunée, Services de gestion de patrimoine RBC, indique que plusieurs propriétaires surestiment la valeur de leur entreprise. « Vous devez vous préparer au pire, dit-il. Il est possible que la vente ou le transfert d'une entreprise à la direction ou à la famille exige plus de temps que prévu. » Dépendre excessivement d'une entreprise et la considérer comme une source de revenus futurs de retraite reviendrait à miser sur un seul titre pour la période entière de la retraite, de dire M. Patel.

Vous réduirez vos risques si vous investissez une partie de votre épargne-retraite en dehors de l'entreprise. Si vous retirez les bénéfices, vous pourriez les protéger contre les pertes futures de l'entreprise. En vous versant à vous-même un salaire plutôt que des dividendes, vous pouvez tirer parti du report de l'impôt sur le revenu des particuliers en contribuant à un régime enregistré d'épargne-retraite (REER) ou à un régime de retraite individuel (RRI).

Les RRI sont offerts depuis plus de dix ans, mais ils étaient peu utilisés en raison de leurs frais d'administration élevés et des plafonds de cotisation réduits. Leurs frais sont maintenant plus bas et le gouvernement a augmenté les plafonds de retraite à

l'abri de l'impôt. La combinaison de ces facteurs a suscité un intérêt renouvelé à l'égard des RRI.

Un RRI est un régime de retraite agréé, semblable à ceux qu'offrent les grandes entreprises à leurs employés. Il n'a généralement qu'un seul participant – le propriétaire d'entreprise ou un employé clé. Le ou la conjoint(e) peut toutefois y participer si il ou elle travaille dans la même entreprise. Le RRI vous permet éventuellement d'effectuer des cotisations déductibles plus élevées que le maximum autorisé par les REER. Bien qu'aucun niveau de revenu minimal n'est requis, ce sont généralement ceux qui ont un revenu de travail figurant sur un T4 ou ceux qui gagnent un revenu annuel de plus de 125 000 \$, et qui sont âgés de 40 ans et plus, qui ont tendance à tirer le plus profit de cette option d'épargne-retraite.

### Cotisations plus importantes

Votre entreprise ou votre employeur verse au fil du temps des cotisations annuelles au RRI et il reçoit une déduction fiscale à cet égard. Les cotisations au RRI remplacent vos cotisations au REER. Tout comme dans un REER, les cotisations effectuées au RRI croissent à l'abri de l'impôt. Et comme l'objectif d'un RRI est de vous fournir un montant défini de revenu de retraite, les montants de cotisation que l'entreprise peut verser en votre nom augmentent avec l'âge. Les cotisations varieront également en fonction de votre revenu antérieur et du nombre d'années de service au sein de l'entreprise. Le régime vise à réduire le niveau d'incertitude liée à votre futur revenu en vous fournissant un flux de revenu stable à la retraite.

En plus des cotisations annuelles, votre entreprise peut éventuellement effectuer une importante cotisation à l'ouverture du régime en tenant compte de vos années de service antérieures précédant l'établissement du RRI ; l'effet rétroactif peut aller jusqu'en 1991. Des déductions fiscales supplémentaires peuvent être consenties dans le cadre du RRI pour compenser les rendements de placement du régime inférieurs au taux d'intérêt actuariel prévu de 7,5 % (c'est une exigence dans certaines provinces).

### Protection contre les créanciers

Les actifs de REER sont en général uniquement protégés des créanciers en cas de faillite personnelle. Cela signifie que les actifs REER de la grande majorité des propriétaires d'entreprise et des professionnels constitués en société restent menacés. Comme le RRI est une entente de fiducie et un régime de retraite, il peut offrir une bonne protection contre les créanciers. Pour obtenir des renseignements sur les options de protection des actifs qui s'offrent à vous, il est essentiel que vous vous adressiez à un conseiller juridique compétent.

### Fonds immobilisés

Le RRI étant un régime de pension agréé, les fonds sont immobilisés dans le régime pendant les années de travail et les années de retraite, en vertu de la législation provinciale (il y a

des exceptions dans certaines provinces). Il offre donc moins de souplesse qu'un REER, plus particulièrement lorsque l'on souhaite retirer des fonds du régime.

Pour offrir plus de souplesse en matière de revenu de retraite, certaines provinces, comme l'Ontario et l'Alberta, ainsi que des régimes régis par les lois fédérales, donnent la possibilité de débloquer partiellement des fonds de régimes immobilisés lorsqu'un âge minimal est atteint.

### Coûts administratifs

Les coûts d'administration liés au RRI sont plus élevés que ceux du REER. Le RRI comporte des frais d'établissement, des frais d'administration annuels et des évaluations actuarielles obligatoires. Ces coûts sont toutefois déductibles pour votre entreprise et réduisent ainsi ses frais réels. ❖



Le RRI comporte de nombreuses subtilités qu'il est impératif de comprendre. Le RRI peut, en définitive, offrir de nombreux avantages aux bonnes personnes – une protection des actifs contre les créanciers et un meilleur revenu de retraite dans l'avenir.

# Protégez votre capital humain grâce à l'assurance personne clé

Les propriétaires d'entreprise comptent souvent sur quelques personnes clés pour assurer la bonne marche de leur entreprise. De fait, de nombreuses entreprises s'appuient sur la force et les compétences d'une poignée de personnes, qui représentent pour elles un actif précieux sur le plan des capitaux, de l'énergie, des connaissances ou de l'expérience. Alors que la plupart des propriétaires d'entreprise comprennent qu'il est important de protéger celle-ci contre les risques imprévus tels que l'incendie et le vol liés aux immobilisations, les risques liés au capital humain échappent souvent à leur attention.

Les risques liés au capital humain ont trait à la perte temporaire ou permanente d'employés clés en cas de maladie ou de décès. Comme la perte d'immobilisations, la perte d'employés peut menacer la viabilité d'une entreprise.

Quelles seraient les répercussions sur votre entreprise si l'un de vos associés ou de vos employés clés, par exemple un directeur, un vendeur de haut niveau ou un conseiller technique, décédait ou ne pouvait plus travailler ? Disposeriez-vous de liquidités suffisantes pour faire face à la situation provisoire d'urgence ? Très souvent, la réponse à ces questions et à d'autres questions qui portent sur le risque est « non ».



### Les risques potentiels pour une entreprise sont considérables

- Les résultats de l'entreprise pourraient baisser en l'absence de la personne.
- Les frais engagés pour trouver un remplaçant convenable pourraient grimper.
- Les créanciers pourraient restreindre le crédit ou y mettre fin.
- Les fournisseurs pourraient resserrer les modalités de paiement.
- Les clients pourraient reconsidérer le choix de faire affaire avec l'entreprise ou d'utiliser ses services.

« Heureusement, il est possible de gérer ces risques, affirme Joel Cuperfain, spécialiste, Planification successorale, Services financiers RBC Gestion de patrimoine. Chaque entreprise doit disposer d'un plan de secours qui comporte une protection d'assurance en vue de réduire au minimum les répercussions de la perte, temporaire ou permanente, d'un membre clé de l'entreprise. »

### L'assurance personne clé peut atténuer certains de ces risques

- Elle permet de transférer une partie du risque auquel est exposée l'entreprise à l'assureur.
- Le coût se limite aux primes versées au titre des contrats d'assurance.
- La perte d'une personne clé ne se solde plus par des frais imprévus ou prohibitifs.
- La croissance libre d'impôt peut représenter une économie d'impôt appréciable.
- Le risque et les frais pour l'entreprise qui résultent du décès prématuré ou de la maladie d'employés précieux sont réduits grâce à l'apport de fonds qui lui servent à recruter ou à former des remplaçants ou à réaliser ses objectifs financiers.

### Quelles en sont les modalités ?

L'entreprise est habituellement le titulaire et le bénéficiaire de l'assurance vie personne clé et en acquitte les primes. En général, les primes ne sont pas déductibles. Toutefois, si un prêteur exige que la couverture d'assurance soit affectée en garantie de la dette et si certaines autres exigences en matière d'impôt sur le revenu sont remplies, la société pourrait être en mesure de déduire une partie de la prime. De plus, l'entreprise touche l'indemnité de décès prévue par le contrat d'assurance en franchise d'impôt. Comme il s'agit d'une solution d'assurance vie, il faut garder à l'esprit que la personne clé doit aussi être admissible à la protection d'assurance. « La plupart des entreprises ont besoin

de temps et d'argent pour remplacer une personne clé, explique Joel. L'assurance personne clé est un moyen économique d'assurer la continuité des activités et de la réussite de votre entreprise. »

Trois types d'assurance servent souvent à procurer une protection contre la perte de personnes clés :

#### 1. Assurance vie personne clé

L'assurance vie constitue habituellement l'élément fondamental d'une stratégie de protection contre la perte de personnes clés. Elle procure immédiatement des fonds libres d'impôt à l'entreprise au décès de la personne clé. Non seulement l'assurance vie est une source efficace de financement à faible coût dans l'éventualité de la perte d'une personne clé, mais elle peut aussi servir à financer des conventions d'achat et de vente entre actionnaires, tout en offrant une grande souplesse quant aux modalités de celles-ci.

#### 2. Assurance invalidité personne clé

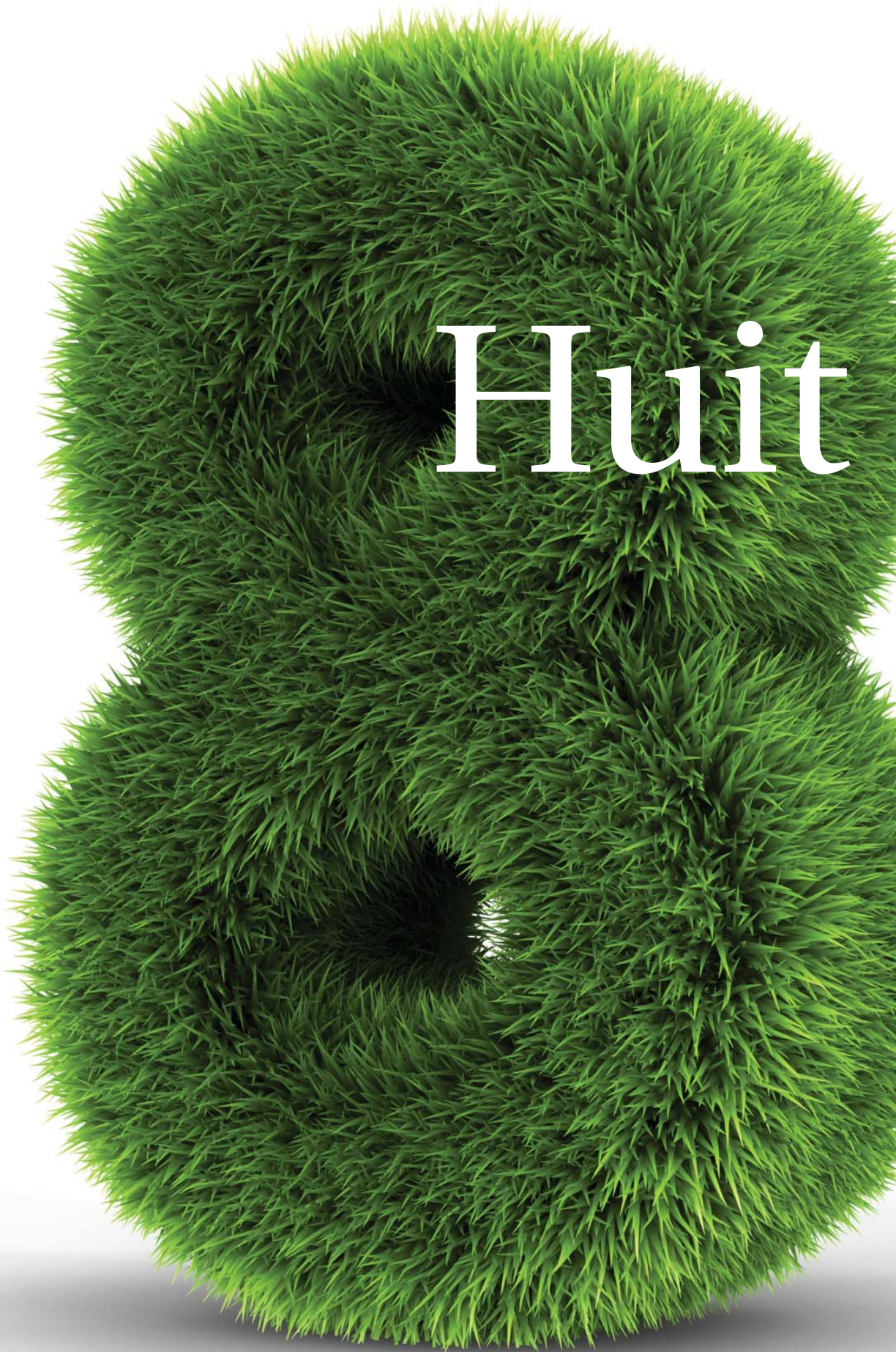
L'assurance invalidité peut servir à deux fins. Premièrement, elle peut prévoir le versement du salaire de la personne clé qui devient invalide, habituellement jusqu'à son 65<sup>e</sup> anniversaire ou son rétablissement, si celui-ci survient avant. Deuxièmement, le propriétaire ou l'exploitant peut souscrire une assurance qui prévoit le règlement des frais de bureau et des salaires au cours de la période d'invalidité, habituellement pendant une période limitée.

#### 3. Assurance maladies graves personne clé

Ce type d'assurance procure une protection dans le cas où une personne clé souffre de maladies ou de problèmes de santé donnés qui ne la rendent pas nécessairement invalide, mais qui ont néanmoins une incidence sur sa productivité ou son désir de travailler autant qu'auparavant. Cette protection prévoit le versement d'un montant forfaitaire ou, dans certains cas, d'un revenu à l'entreprise afin de compenser les pertes découlant de l'absence ou de la diminution de la productivité de la personne.

En vérifiant que votre entreprise est suffisamment assurée, que ce soit en matière d'immobilisations ou de personnes, vous aurez l'esprit tranquille à court terme et veillerez à ce que votre entreprise puisse continuer de connaître le succès à long terme. ❖





## CONVENTIONS ENTRE ACTIONNAIRES

# principes directeurs

Tout le monde comprend qu'il est nécessaire en principe de conclure une convention entre actionnaires lorsque plusieurs parties cherchent à atteindre un but commun au sein d'une société de personnes, d'une société par actions ou d'un autre type de partenariat officiel. Toutefois, il n'est pas rare que l'exploitation de l'entreprise accapare tellement les partenaires qu'ils négligent de conclure leur convention entre actionnaires ou oublient de la mettre à jour.

Une convention entre actionnaires doit être rédigée exclusivement en fonction de l'entreprise, des entités juridiques, des actionnaires et de leur famille. Même s'il est impossible d'établir une convention qui couvrira la totalité des risques et des événements possibles, il convient de tenir compte de certains éléments de base lorsqu'on la rédige ou la révise. Quoique non exhaustive, la liste de vérification ci-dessous présente certaines questions que vous devriez vous poser lorsque vous réviserez votre convention entre actionnaires.



### 1. L'entreprise dispose-t-elle d'un plan de secours ?

Bien que le plan de secours ne fasse pas partie de la convention entre actionnaires, il est tout de même utile de l'élaborer en même temps que celle-ci et de veiller à ce que toutes les parties prenantes connaissent son existence.

Même la meilleure convention entre actionnaires ne pourra malheureusement pas empêcher une catastrophe. Or le plan de secours traite de l'exploitation de l'entreprise lorsqu'une telle catastrophe se produit. En effet, alors que la convention entre actionnaires porte sur les opérations entre les actionnaires, le plan de secours définit les mesures que doit prendre l'équipe de direction pour assurer la continuité des activités dans les situations où il faut prendre rapidement des décisions à la place du dirigeant responsable, par exemple en cas de décès ou d'invalidité.

En situation d'urgence, il est essentiel de pouvoir disposer rapidement de ressources pour agir rapidement et rassurer les clients, les créanciers, les employés et les actionnaires. Ainsi, il peut être nécessaire de souscrire une protection d'assurance vie des employés clés et des dirigeants strictement dans un souci de continuité des activités de l'entreprise.

L'adoption d'un plan de secours bien défini en prévision de circonstances extrêmes et son application, au besoin, contribuent à réduire l'incertitude et le stress lorsqu'une personne clé de l'entreprise manque à l'appel.

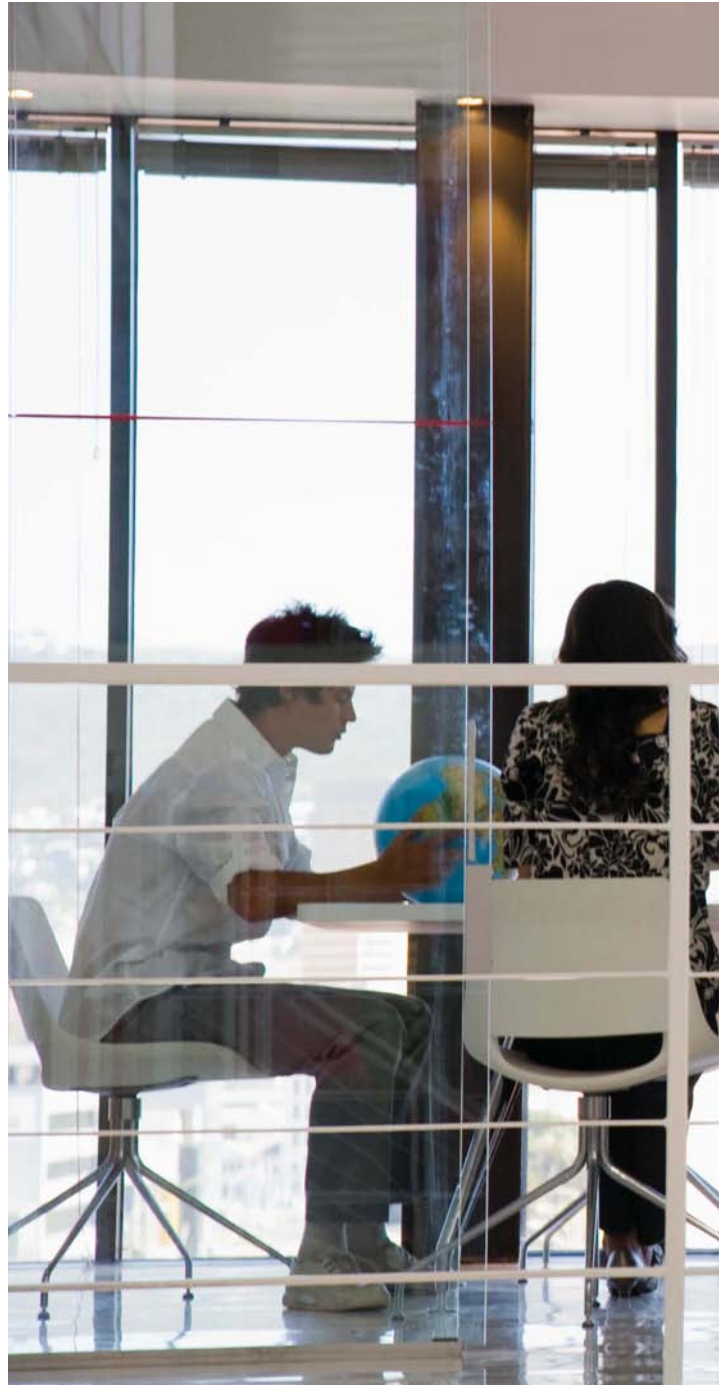
### 2. Des modifications ont-elles été apportées à la structure d'entreprise ?

Il ne faut pas oublier de réviser la convention entre actionnaires à la suite d'une réorganisation, tel un gel successoral, voire de l'arrivée ou du départ d'un actionnaire. Assurez-vous que votre convention entre actionnaires reflète bien la structure de votre entreprise afin d'éviter les mauvaises surprises.

### 3. À quand remonte la dernière évaluation de l'entreprise ?

L'établissement de la valeur d'une entreprise est un processus complexe qui nécessite l'intervention de spécialistes externes. Les actionnaires de sociétés fermées ont souvent une bonne idée de la valeur de leur entreprise, mais une évaluation formelle faite par un professionnel est nécessaire pour la convention entre actionnaires, puisqu'elle pourra être invoquée dans l'application de plusieurs clauses.

Comme la valeur évolue avec le temps, il convient de la réviser régulièrement et d'obtenir l'accord de tous les actionnaires à l'égard de la valeur établie. Il peut arriver que la valeur figurant dans la convention ne soit plus valable au moment d'appliquer la convention relativement au rachat ou à l'achat des actions d'un actionnaire. Pour pallier ce problème, il est recommandé de prévoir la méthode d'évaluation de l'entreprise.



Il est possible d'indiquer la valeur de l'entreprise dans une annexe à la convention, ce qui évite de réviser la convention en entier après chaque modification de la valeur de l'entreprise. De plus, l'ajout d'une clause de révision du prix permet de modifier la valeur à la hausse ou à la baisse si l'administration fiscale devait contester la valeur établie.

### 4. L'éventualité de la maladie ou du décès d'un actionnaire a-t-elle été envisagée ?

Lorsque la différence d'âge entre les actionnaires est grande, il arrive parfois que la convention ne prévoie le rachat des actions





qu'en cas de décès de l'actionnaire le plus âgé. La situation se produit le plus souvent en présence d'un actionnaire majoritaire, plus âgé, et d'un actionnaire minoritaire, bien plus jeune. Comme la valeur des actions du plus jeune est beaucoup moins élevée et que le problème de leur éventuel rachat est considéré comme moins grave, la convention ne prévoit pas le rachat des actions du plus jeune en cas d'invalidité ou de décès.

La nature des clauses et des mécanismes de rachat peut varier considérablement d'un actionnaire à l'autre. De plus, les mécanismes de rachat ou d'achat prévus au décès doivent

correspondre aux volontés que l'actionnaire a exprimées dans son testament. Toutefois, il faut rédiger les clauses testamentaires conformément à la convention entre actionnaires. Par exemple, l'actionnaire peut-il léguer ses actions à des héritiers ? Les actions seront-elles rachetées d'office par la société ?

#### **5. Un financement a-t-il été prévu en cas d'application des clauses de rachat ?**

Les clauses de rachat en cas d'invalidité ou de décès devraient aller de pair avec le mode et la source de financement tels que l'assurance vie, l'assurance invalidité, les liquidités

de l'entreprise, la capacité d'emprunt de l'entreprise, voire celle des autres actionnaires. L'assurance permet souvent d'appliquer ces clauses de la convention de la façon la plus simple qui soit, mais dans certains cas d'autres sources seront utilisées.

Veillez à souscrire des protections d'assurances vie et invalidité suffisantes pour couvrir le rachat des actions de chaque actionnaire en cas de décès ou d'invalidité à long terme. Sinon, la convention devrait renfermer les modalités de paiement de la valeur des actions par la société ou les autres actionnaires.

#### **6. La convention pourrait-elle bénéficier des dispositions sur la protection des droits acquis relativement à la règle sur la minimisation des pertes<sup>1</sup> ?**

Avant le 26 février 1995, les règles fiscales donnaient aux conventions entre actionnaires financées au moyen d'une assurance vie un

avantage indéniable comparativement aux règles fiscales maintenant en vigueur. Auparavant, il était possible de réduire considérablement l'impôt sur le rachat des actions d'un actionnaire décédé, voire de le ramener à zéro, en affectant le produit de l'assurance vie au rachat des actions. Depuis le 26 février 1995, de nouvelles règles limitent l'avantage fiscal découlant du rachat d'actions au moyen de l'assurance vie.

Toutefois, l'administration fiscale a adopté des « dispositions sur la protection des droits acquis » qui s'appliquent aux personnes dont la convention entre actionnaires a été rédigée avant cette date. En général, ces dispositions s'appliquent dans les situations suivantes :

- L'assurance vie est entrée en vigueur avant le 26 février 1995, et il peut être conclu que celle-ci avait pour principal objet de financer le rachat d'actions par la société en cas de décès d'un actionnaire.
- Une convention entre actionnaires existait avant le 26 février 1995 et prévoyait le rachat d'actions par la société en cas de décès d'un actionnaire.

Si la convention bénéficie des dispositions sur la protection des droits acquis, il peut être difficile de la modifier sans perdre les avantages conférés. Par conséquent, si une société par actions a été constituée avant le 26 février 1995, pensez à consulter un expert avant d'apporter des modifications à sa convention entre actionnaires. En cas de doute et dans la mesure du possible, il vaut peut-être mieux rédiger un document distinct en complément de la convention initiale.

#### **7. La convention entre actionnaires tient-elle compte des possibilités et des restrictions en matière d'impôt ?**

La convention entre actionnaires devrait être rédigée de façon suffisamment souple pour que les actionnaires puissent tirer avantage du régime

Veillez à souscrire des protections d'assurances vie et invalidité suffisantes pour couvrir le rachat des actions de chaque actionnaire en cas de décès ou d'invalidité à long terme.



La convention entre actionnaires devrait être rédigée de façon suffisamment souple pour que les actionnaires puissent tirer avantage du régime fiscal au moment de l'application des clauses.



fiscal au moment de l'application des clauses. Par exemple, si des fonds doivent être distribués aux actionnaires, le choix du type de revenu à distribuer peut avoir une incidence.

Parmi les éléments relatifs à la fiscalité à prendre en considération au cours de la rédaction d'une convention entre actionnaires, notons entre autres :

- La citoyenneté des actionnaires et des bénéficiaires d'une fiducie actionnaire, notamment la citoyenneté américaine ;
- Le territoire de résidence aux fins de l'impôt des actionnaires et des bénéficiaires d'une fiducie actionnaire ;
- Les liens familiaux, au sens de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, entre les actionnaires, y compris les bénéficiaires d'une fiducie actionnaire ;
- Si l'assurance vie est utilisée aux fins du rachat d'actions, définir les modalités d'utilisation du compte de dividende en capital, par exemple privilégier les actionnaires survivants ou la succession de l'actionnaire décédé ;
- Idéalement, comme il en a été question précédemment, les clauses de rachat d'actions devraient être rédigées de façon à réduire les conséquences de l'application des règles sur la minimisation des pertes.

La fiscalité évoluant constamment, il est bon que certaines clauses laissent une certaine marge de manœuvre aux actionnaires survivants et au liquidateur de la succession pour qu'ils puissent tirer le meilleur parti des règles fiscales en vigueur au moment d'un décès.

#### 8. Qu'en est-il de la stratégie de planification personnelle ?

La convention entre actionnaires régit uniquement les relations entre les actionnaires à la survenance de certains événements. Par contre, elle ne traite ni de la distribution d'une succession ni de la façon de gérer le patrimoine d'un actionnaire si celui-ci devenait inapte.

Il est important que tous les actionnaires et leurs conjoints examinent leur planification et leurs documents juridiques personnels, notamment leurs testaments et leurs mandats en cas d'incapacité, avec l'aide d'un conseiller juridique compétent. Ces documents devraient être révisés, au besoin, en fonction des clauses pertinentes de la convention entre actionnaires.

Bien que les principes qui précèdent puissent servir de point de départ pour réviser une convention entre actionnaires et la modifier, il importe à cette fin de consulter des conseillers fiscaux et juridiques qui se spécialisent dans la rédaction de tels documents. Une convention entre actionnaires bien rédigée tient compte des réalités économiques, juridiques et familiales de chaque actionnaire ainsi que des particularités de l'entreprise. ❖

<sup>1</sup> En général, la règle limite la perte en capital qu'une succession pourrait subir à la suite du rachat d'actions d'une société fermée, si plus de 50 % des dividendes affectés au rachat des actions étaient des dividendes en capital libres d'impôt (paragraphe 112(3) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*).



La constitution en société  
de votre cabinet professionnel –  
Est-ce une option qui vous convient ?







**D**urant la dernière décennie, les provinces et les territoires canadiens ont chacun promulgué des lois qui permettent aux professionnels de bénéficier des mêmes avantages fiscaux que les propriétaires de petites entreprises. Ces avantages fiscaux découlent de la possibilité que les cabinets se constituent en société professionnelle et que des membres de famille en détiennent des actions. Bon nombre d'avantages essentiellement fiscaux sont à prendre en compte lorsque vous songez à constituer votre cabinet professionnel en société. Mais il existe parallèlement des désavantages que vous devez prendre en compte.

#### **Qu'est-ce qu'une société professionnelle ?**

Une société professionnelle est une société possédée et exploitée par un ou plusieurs membres d'une même profession, notamment des médecins, des avocats, des comptables ou des dentistes. Les services fournis par la société se limitent en règle générale à l'exercice de la profession. Les sociétés professionnelles sont maintenant permises dans toutes les provinces et tous les territoires au Canada. Dans chaque province/territoire, c'est généralement l'ordre professionnel qui détermine si ses membres peuvent se constituer en société. Par exemple, les organismes de réglementation professionnels régissant la médecine, dans toutes les provinces et les territoires, permettent aux médecins de se constituer en société.

#### **Principe**

Dans plusieurs provinces et territoires, seuls les membres de la même profession peuvent être des actionnaires ayant droit de vote. Chaque profession, par province, a des règles spécifiques relatives aux personnes qui peuvent détenir les actions d'une société professionnelle. Celles-ci peuvent par exemple indiquer si une société de portefeuille, des membres de famille ou une fiducie familiale peuvent détenir les actions de la société. En règle générale, les dirigeants et les administrateurs d'une société professionnelle doivent aussi en être les actionnaires et la société professionnelle est habituellement soumise aux pouvoirs d'enquête et de réglementation de l'organisme de réglementation de la profession. Il faut enfin noter qu'une société professionnelle ne peut pas protéger un membre d'une profession libérale contre une responsabilité personnelle du fait d'une négligence professionnelle.

#### **Avantages fiscaux**

Il existe plusieurs avantages fiscaux offerts aux sociétés professionnelles, mais non offerts aux professionnels qui travaillent à titre d'entreprise individuelle. Cela inclut la possibilité de reporter l'impôt en laissant les fonds dans la société et les économies d'impôt attribuables à un taux d'imposition plus bas, à la capacité de tirer un revenu de dividendes de la société et à la possibilité de fractionner le revenu qui provient des bénéfices après impôt de la société en versant des dividendes aux membres adultes de la famille qui sont des actionnaires de la société professionnelle.

### Report d'impôt potentiel

Le report d'impôt est peut-être le plus grand avantage de la société professionnelle. Le revenu de profession libérale gagné par le truchement d'une constitution en société est imposé à deux niveaux — une fois au nom de la société et encore une fois au nom de l'actionnaire lorsque les bénéfices sont versés sous forme de revenu de dividendes. Étant donné que le revenu d'entreprise est imposé à un taux moins élevé que celui du revenu personnel, il est possible de reporter l'impôt lorsque le revenu est imposé dans la société (au taux moins élevé) et qu'il n'est pas versé à l'actionnaire. Le report s'éteint toutefois quand on vous verse un dividende et que vous payez l'impôt sur ce dividende.

Voyons un exemple. Si vous gagnez un revenu de profession libérale de 500 000 \$ par année à titre de propriétaire unique et n'avez besoin que de 300 000 \$ avant impôt pour couvrir vos dépenses personnelles (impôt compris), il vous reste 200 000 \$ imposés au taux marginal le plus élevé. Dans l'hypothèse d'un taux marginal de 47 %, il vous restera 106 000 \$ à investir.

En revanche, si vous avez constitué en société par actions le cabinet, vous pourrez alors laisser les 200 000 \$ dans la société, imposés au taux des petites entreprises. En supposant un taux d'imposition des sociétés de 18 %, il restera à la société 164 000 \$ à investir. Ce sont 58 000 \$ de plus qui pourraient, entre autres, être utilisés pour payer les dettes, acquérir des immobilisations, faire des placements ou souscrire un contrat d'assurance.

	Propriétaire unique	Société professionnelle
Revenu	500 000 \$	500 000 \$
Besoins personnels (y compris les impôts)	(300 000 \$)	(300 000 \$)
Revenu résiduel	200 000 \$	200 000 \$
Impôt	(94 000 \$)	(36 000 \$)
Revenu résiduel net	106 000 \$	164 000 \$
Fonds additionnels dans la société professionnelle	<b>58 000 \$</b>	

### Économies d'impôt potentielles – impôts combinés des sociétés et des particuliers

L'économie d'impôt constitue un autre avantage. Des taux d'imposition fédéral et provincial réduits s'appliquent à la première tranche de 500 000 \$ du revenu d'entreprise exploitée activement gagné par une société professionnelle. Le Manitoba et la Nouvelle-Écosse appliquent le taux d'imposition provincial réduit sur la première tranche de 400 000 \$ du revenu d'entreprise exploitée activement. Pour 2012, le taux d'imposition fédéral et provincial combiné des petites entreprises variera entre 11 pour cent et 19 pour cent environ. En raison de ce taux réduit, le taux d'imposition combiné des particuliers et des sociétés qu'il faut payer sur la première tranche de 500 000 \$ des revenus des services professionnels gagnés par l'intermédiaire d'une société est généralement plus bas que si vous aviez personnellement gagné ce revenu. L'Île-du-Prince-Édouard et le Québec échappent à cette règle.

Si par exemple un médecin de l'Ontario demande à son conseiller de quantifier les avantages fiscaux potentiels d'une professionnelle au moyen de l'outil de décision pour les sociétés professionnelles 2012 de RBC, il obtiendra les résultats suivants :

Si le médecin a gagné 500 000 \$ en 2012 dans le cadre d'une entreprise individuelle (et qui n'a aucune autre source de revenu), il obtiendrait un revenu après impôt de 288 421 \$ en 2012. S'il opte pour la constitution en société, le même montant de 500 000 \$ lui permettrait d'obtenir un revenu de société après impôt de 420 810 \$ (en présumant que le seul coût additionnel est celui de 2 000 \$ lié à la conformité). Si le revenu après impôt de la société lui est versé sous forme de dividendes en 2012 et qu'il doit payer l'impôt des actionnaires, le revenu après impôt du médecin serait de 304 220 \$, soit une économie d'impôt de 15 799 \$.

### Économies d'impôt potentielles – fractionnement du revenu

Vous pouvez fractionner le revenu par l'entremise d'une société en payant des dividendes aux membres majeurs de la famille qui sont actionnaires de la société. Cette stratégie sera peut-être plus difficile à appliquer dans les provinces qui limitent l'actionariat des sociétés professionnelles aux membres de professions précises (p. ex., avocats et comptables en Ontario). Toutefois, il est toujours possible pour la société professionnelle d'utiliser d'autres stratégies de fractionnement du revenu comme d'embaucher des membres de la famille et de leur verser un salaire raisonnable pour les services exécutés. Le versement d'un salaire raisonnable rémunérant les membres de votre famille pour les services exécutés au sein de la société pourrait aussi leur ouvrir des droits de cotisations au REER, et leur permettre de verser des cotisations au RPC ou à la RRQ.

Dans notre exemple de la page 20, la constitution en société peut offrir une économie d'impôt de 15 799 \$ si le professionnel est l'unique actionnaire de la société. Le même outil permet au conseiller de quantifier les éléments suivants :

Si un conjoint est ajouté comme actionnaire et que le revenu après impôt de la société est versé sous forme de dividendes et est partagé également avec le conjoint (210 405 \$ chacun), le revenu après impôt total pour les deux sera alors de 324 688 \$ pour une économie d'impôt de 36 267 \$, par rapport à l'obtention d'un revenu de profession libérale à titre d'entreprise individuelle. De même, si deux enfants majeurs sont ajoutés comme actionnaires et que le revenu après impôt de la société est divisé en quatre (105 202 \$ chacun), le revenu après impôt total pour les quatre sera de 365 124 \$. Ce qui donne un avantage de 76 703 \$, comparativement à l'obtention d'un revenu de profession libérale à titre d'entreprise individuelle.

Le tableau ci-dessous résume les chiffres susmentionnés.

Sommaire du revenu après impôt						
	Économies d'impôt totales*	Revenu après impôt total	Client	Conjoint	Enfant adulte n° 1	Enfant adulte n° 2
Scénario n° 1 – Entreprise individuelle		288 421 \$	288 421 \$			
Scénario n° 2A – Société professionnelle	15 799 \$	304 220 \$	304 220 \$			
Scénario n° 2B – Société professionnelle – 2 actionnaires	36 267 \$	324 688 \$	162 344 \$	162 344 \$		
Scénario n° 2C – Société professionnelle – 4 actionnaires	76 703 \$	365 124 \$	91 281 \$	91 281 \$	91 281 \$	91 281 \$

\*Total des économies d'impôt réalisées, comparativement à l'obtention d'un revenu de profession libérale à titre d'entreprise individuelle dans le scénario n° 1.

Le tableau montre l'économie d'impôt annuelle qui peut être réalisée lorsque l'on fractionne le revenu professionnel par l'entremise d'une société professionnelle qui verse des dividendes aux membres majeurs de la famille qui sont actionnaires de la société (là où cela est permis). Souvenez-vous que pour que cela fonctionne, les bénéficiaires doivent avoir un taux d'imposition inférieur. Les exemples ci-dessus illustrent aussi les économies d'impôt maximaux qui peuvent être réalisées, car ils présument que les bénéficiaires n'ont pas de source de revenu autre que le revenu de dividendes versé par la société professionnelle.

### Économies d'impôt potentielles – exonération pour gains en capital

Les règles fiscales du Canada permettent l'exonération d'impôt d'un gain en capital découlant de la vente d'actions d'une société exploitant une petite entreprise (SEPE) admissible, jusqu'à concurrence de 750 000 \$. Si une société professionnelle se qualifie comme une SEPE, cette exonération de gains en capital de 750 000 \$ est aussi offerte à la vente des actions. La constitution en société de votre cabinet vous permet de vendre vos parts comme des actions et de réaliser éventuellement jusqu'à 750 000 \$ de gains en capital libres d'impôt. En fait, il peut être possible aux membres de certaines professions, par exemple, la profession médicale dans toutes les provinces et dans tous les territoires, de réaliser des gains en capital libres d'impôt de plus de 750 000 \$ si d'autres membres de leur famille détiennent des actions de la société professionnelle. Dans plusieurs provinces toutefois, les titres de propriété d'une société professionnelle ne sont pas aussi faciles à transférer, puisqu'on ne peut les transférer qu'aux membres de la même profession.



### Autres avantages

Les principaux avantages d'une constitution en société sont les économies d'impôt qui sont offertes, mais il en existe d'autres :

- **Des avantages sociaux souples** – Vous avez accès à certains types d'avantages sociaux qui autrement ne seraient pas disponibles si vous poursuiviez des activités professionnelles à titre de propriétaire unique ou d'associé au sein d'une société de personnes, comme la participation à un régime de retraite individuel (RRI) et à une convention de retraite (CR).
- **Souplesse de la rémunération** – Vous pouvez choisir de recevoir une combinaison de salaire, de primes et de dividendes comme revenu d'une société professionnelle.
- **Responsabilité limitée des sociétés** – Vous bénéficiez de la même protection contre les créanciers que les autres actionnaires de la société.

### Inconvénients d'une société professionnelle

Il est important de comprendre qu'il existe aussi des inconvénients liés à l'exploitation d'un cabinet professionnel constitué en société. En voici quelques-uns :

- **Les coûts et la complexité** – Les coûts liés à la création et au maintien d'une société professionnelle sont souvent plus élevés que ceux d'une entreprise individuelle.
- **Impôt-santé des employeurs et cotisations à l'assurance emploi (AE)** – Dans plusieurs provinces, les sociétés doivent contribuer à un fonds de santé une fois que leur masse salariale dépasse un seuil établi.
- **Pertes d'entreprise** – Vous ne pouvez pas déclarer les pertes subies par une société professionnelle sur votre déclaration de revenus personnelle ; alors que si vous êtes un propriétaire unique, vous pouvez utiliser les pertes de l'entreprise pour compenser votre revenu personnel d'autres sources.
- **Utilisation personnelle des fonds de la société** – Si vous constituez en société votre cabinet professionnel, vous ne pouvez pas utiliser les fonds de la société à des fins personnelles, à moins que vous ne retiriez les fonds au moyen de méthodes légitimes comme le paiement de salaires, de primes ou de dividendes.

Il est important de comprendre qu'il existe aussi des inconvénients liés à l'exploitation d'un cabinet professionnel constitué en société.





Le plus grand avantage de la société professionnelle est bien évidemment les économies et reports d'impôt potentiels qui peuvent se révéler très intéressants si vous n'avez pas besoin de tout votre revenu pour vivre.



- **Affiliation** – Vous devez connaître les règles d'affiliation si d'autres membres de votre famille possèdent des sociétés qui sont admissibles à la déduction accordée aux petites entreprises (DAPE). Cela peut poser des problèmes si vous détenez des parts dans leur société ou si eux en détiennent dans la vôtre. Dans un tel contexte, envisagez la propriété directe ou indirecte, notamment au moyen d'une fiducie par exemple. Si les sociétés sont associées, elles doivent partager la même DAPE, ce qui pourrait ne pas nécessairement être souhaité.
- **Responsabilité du fait d'une négligence professionnelle** – Une société professionnelle ne peut pas vous protéger contre une responsabilité personnelle du fait d'une négligence professionnelle.
- **Période d'existence** – La période d'existence d'une société professionnelle peut être plus restreinte que celle d'une société ordinaire, puisque les actions avec droit de vote doivent habituellement être détenues par les membres de la même profession, et la société pourrait ne pas exercer d'autres activités que celles de la profession désignée.

#### Évaluez les avantages et les inconvénients

Le plus grand avantage de la société professionnelle est bien évidemment les économies et reports d'impôt potentiels qui peuvent se révéler très intéressants si vous n'avez pas besoin de tout votre revenu pour vivre. La société professionnelle peut aussi être avantageuse si vous désirez économiser en vue de votre retraite par des moyens, tel un RRI ou une CR, ou si vous souhaitez limiter votre participation personnelle à la responsabilité de l'entreprise. Considérez attentivement les avantages et les désavantages de la constitution en société et consultez un conseiller fiscal si vous envisagez d'en constituer une. ❖

# MINIMISER VOS IMPÔTS ET **MAXIMISER** LA VENTE DE VOTRE ENTREPRISE

Il existe une myriade de raisons qui motivent la vente d'une entreprise, de la retraite à une nouvelle occasion d'affaires en passant par une offre non sollicitée. Peu importe votre raison, il est important de réaliser que les impôts à payer sur la vente peuvent constituer la plus importante dépense ponctuelle que vous aurez à défrayer. En présumant que vous planifiez une vente externe, et non un transfert ou une vente à des membres de votre famille ou de la direction, il existe un certain nombre de stratégies fiscales canadiennes à envisager. Si vous êtes un résident américain, consultez un conseiller en fiscalité transfrontalière compétent pour évaluer l'incidence fiscale des stratégies suivantes aux États-Unis.



Considérez ces stratégies de planification fiscale adaptées à chacune des quatre phases associées à la vente d'une entreprise.

### Quatre phases de la planification fiscale associée à la vente d'une entreprise



- Exploitation active d'une entreprise sans vente à l'horizon
- Vente en vue
- Année de la vente
- Année après la vente

## Phase 1 :

### Exploitation active d'une entreprise sans vente à l'horizon

Si la vente n'est pas imminente et que vous prévoyez une hausse de la valeur de l'entreprise, envisagez une restructuration de l'actionariat de telle manière que les gains en capital futurs, en tout ou en partie, de votre entreprise, pourraient ainsi profiter aux autres actionnaires – membres de votre famille – soit directement, soit par une fiducie familiale. On appelle généralement cette stratégie « gel successoral ». Elle permet la répartition de l'exonération cumulative des gains en capital (ECGC) de 750 000 \$ parmi les membres de votre famille sur une vente future des actions admissibles de petite entreprise (AAPE). Chaque personne a droit à une ECGC de 750 000 \$ à la vente d'actions admissibles de petite entreprise. Pour être admissible, les membres de la famille doivent détenir des actions admissibles de petite entreprise, soit directement, soit à titre de bénéficiaires d'une fiducie familiale qui détient les actions.

Si les actions sont émises par la trésorerie aux membres de la famille ou à une fiducie familiale, elles doivent donc être détenues pendant au moins deux ans pour être admissibles au titre d'actions admissibles de petite entreprise et, par conséquent, à l'ECGC de 750 000 \$ ; dans ce cas-ci, une planification préparatoire est cruciale.

D'autres critères d'admissibilité au statut d'AAPE exigent que pendant la période de 24 mois précédant la vente, au moins 50 % des actifs de l'entreprise soient utilisés dans une entreprise exploitée activement au Canada et qu'au moment de la vente, au moins 90 % de ces actifs soient utilisés dans cette entreprise exploitée activement au Canada. Si votre entreprise a cumulé des actifs de placement excédentaires, il existe des stratégies de restructuration permettant d'éviter que ces actifs empêchent vos actions d'obtenir le statut d'AAPE et vous, d'avoir droit à l'ECGC maximale de 750 000 \$. Il est plus facile de restructurer votre entreprise de manière fiscalement avantageuse lorsqu'il

n'y a aucune vente prévue. Nous insistons : la planification préparatoire est cruciale.

Lorsque vous restructurez votre entreprise en vue de son admissibilité à l'ECGC de 750 000 \$ et aussi de sa répartition auprès des autres membres de votre famille, consultez votre fiscaliste pour déterminer si vous ne devriez pas « cristalliser » l'ECGC maintenant. C'est-à-dire, même si vous ne prévoyez pas vendre maintenant votre entreprise à un tiers, certains fiscalistes pourraient vous recommander de cristalliser votre ECGC aujourd'hui alors que les actions sont des AAPE, afin d'éviter de courir le risque que ces actions perdent leur admissibilité à l'exonération à un moment donné dans le futur. Toutefois, la cristallisation immédiate de l'ECGC peut ne pas convenir à votre situation ; il faut donc soupeser le pour et le contre.

## Phase 2 :

### Vente en vue (négociation avec un acheteur potentiel)

Si l'entreprise n'est pas constituée en société et qu'elle intéresse un acheteur potentiel, il pourrait être bon de penser à procéder à sa constitution en société et à la vente des actions de la société afin de profiter de l'ECGC de 750 000 \$. Dans ce cas, les actions ne sont pas tenues d'avoir été détenues pendant au moins deux ans pour être admissibles à l'ECGC.

Vérifiez si l'acheteur désire acquérir les actifs de l'entreprise ou vos actions. S'il veut acheter les actifs de votre entreprise, vous n'aurez généralement pas droit à l'ECGC de 750 000 \$. Par conséquent, vous serez peut-être en mesure de négocier un prix de vente plus élevé, pour que le produit net de la vente d'un actif soit similaire à celui de la vente d'une action.

Toutefois, les ventes d'actifs peuvent être très attrayantes si la majorité des actifs vendus sont considérés au titre d'« achalandage ». Dans ce cas, seule une tranche de 50 % de l'achalandage de la société est imposable à des taux d'imposition d'entreprises exploitées activement et l'autre tranche de 50 % peut être prélevée à même la société et vous être versée libre d'impôts. Ainsi, le taux d'imposition maximal sur la portion de l'achalandage du produit de la vente ne se situera qu'entre 12 % et 15 % (bien qu'une partie du produit restera investi dans la société et que les impôts à payer seront reportés), alors que le taux d'imposition des gains en capital sur une vente d'actifs se situe entre 20 % et 25 %.

Il existe des stratégies fiscales plus complexes qui vous permettent d'avoir droit à l'ECGC pour une partie du produit de la vente d'actions admissibles de petite entreprise et de traiter le produit restant comme une vente d'actifs.

Si l'acheteur est enclin à acheter des actions de l'entreprise, assurez-vous qu'elles sont admissibles au titre d'AAPE afin



d'utiliser toute ECGC restante. Comme il a été mentionné précédemment, si la société détient des actifs excédentaires de sorte que moins de 90 % des actifs sont utilisés dans l'entreprise exploitée activement, votre fiscaliste pourrait avoir à restructurer ou à « purifier » les actifs de l'entreprise avant la vente, en vue d'assurer l'admissibilité de l'entreprise à l'ECGC. Toutefois, si le processus de vente est en cours, il pourrait être plus difficile de restructurer l'entreprise de façon fiscalement avantageuse.

En plus de demander une ECGC sur la vente d'AAPE, vous pourriez être en mesure de recevoir une partie du produit de la vente libre d'impôt dans une société de portefeuille, plutôt que de payer de l'impôt aux taux d'imposition sur les gains en capital. Cette stratégie se nomme la « stratégie du revenu protégé ». La tranche du produit pouvant être reçue libre d'impôt dans la société de portefeuille dépendra du calcul fiscal lié aux bénéfices non répartis de l'exercice précédent de l'entreprise exploitée activement. Vous devrez consulter votre fiscaliste pour déterminer si cette stratégie vous convient.

Si les gains en capital sur la vente devaient être substantiels, consultez votre fiscaliste à propos d'autres stratégies fiscales plus complexes qui peuvent être envisagées afin de réduire ou de reporter l'impôt sur vos gains en capital.

Demandez également à votre fiscaliste de préparer un plan financier pour vous aider à déterminer si le produit de la vente après impôts prévu sera suffisant pour vous permettre, une fois à la retraite, de répondre à vos besoins ainsi qu'à ceux de votre famille et d'atteindre vos objectifs de planification successorale.

## Phase 3 :

### Année de la vente

Vous pourriez envisager d'utiliser une partie du produit de la vente pour faire un don de bienfaisance au cours de l'année de la vente, soit directement à un organisme de bienfaisance inscrit, soit à votre propre fondation de bienfaisance. Chaque tranche de deux dollars offerte en don élimine un dollar d'impôt sur la vente de l'entreprise. Toutefois, pour que cette stratégie fonctionne, le don de bienfaisance doit être versé avant la fin de l'année de la vente (soit le 31 décembre, pour un particulier vendeur, soit la fin de l'exercice de la société, pour une société vendeuse). Comme le don est irrévocable, assurez-vous que vous possédez d'autres éléments d'actif pour vous permettre d'atteindre vos objectifs de revenu de retraite et de planification successorale. Un plan financier peut aider à ce sujet.

D'un autre côté, si l'acheteur est une société ouverte canadienne, envisagez de recevoir quelques actions de cette société comme produit de la vente (reçues au coût libre d'impôts). Les actions pourraient alors être données en nature pour éliminer l'impôt sur les gains en capital en lien avec ces actions. Vous recevriez aussi

un reçu officiel de dons à hauteur de la valeur marchande des actions données, ce qui pourrait vous aider à réduire les impôts sur le produit en espèces.

Dans certains cas, vous pourriez soupeser le pour et le contre de la mise en place d'un régime de retraite individuel (RRI) ou d'une convention de retraite au cours de l'année de la vente, si vous ne l'avez pas déjà fait. Si la vente est structurée comme une vente d'actifs, les cotisations de l'employeur à ces régimes de retraite sont considérées comme une déduction pour la société, ce qui réduirait l'impôt à verser par la société. Il est à noter qu'une analyse plus détaillée du pour et du contre devrait être effectuée, étant donné que le revenu généré par un RRI ou une convention de retraite est imposé au même titre qu'un revenu régulier. En comparaison, les taux d'imposition de l'impôt à payer aujourd'hui sur la vente d'un actif peuvent être plus faibles (p. ex., gain en capital, achalandage).

Si vous avez des titres boursiers qui ont généré une perte en capital, envisagez de vendre ces titres à perte avant la fin de l'année pour ainsi produire une perte en capital. Vous pouvez ainsi réduire le gain en capital sur la vente de l'entreprise. Cette décision devrait aussi être fondée sur les avantages liés aux placements. Si vous voulez racheter les actions, attendez 30 jours pour éviter que la perte soit rejetée en vertu des règles de la « perte apparente ».

Une autre option consiste à acheter des actions accréditives avant la fin de l'année pour réduire l'impôt sur la vente de l'entreprise. Les actions accréditives sont des placements fondés sur des ressources, pour lesquelles le gouvernement autorise la pleine déduction du coût d'achat de tout revenu imposable. Toutefois, les placements sont de nature plus spéculative. Avec la déduction d'impôt immédiate, la valeur du placement peut généralement diminuer d'environ 30 % et vous serez encore avantagé. Rappelez-vous que dans certains cas, on impose une période de détention de 18 à 24 mois.

L'impôt minimum de remplacement (IMR) peut aussi s'appliquer aux achats importants d'actions accréditives personnelles ; vous devriez en discuter avec votre fiscaliste avant de faire un achat.

Plutôt que de recevoir tout le produit de la vente l'année de la vente, vous pouvez opter pour un billet à ordre et faire en sorte que l'acheteur répartisse le produit sur un certain nombre d'années dans la mesure où vous obtenez une garantie de paiement suffisante et un taux d'intérêt intéressant sur le billet. Dans ce cas, une réserve de gain en capital peut être utilisée pour étaler le gain en capital réalisé à la vente sur une période pouvant aller jusqu'à cinq ans. Si vous prévoyez que votre taux marginal d'imposition diminuera dans un proche avenir, le report du gain en capital peut vous aider à réduire l'impôt global à payer sur le gain en capital.

Selon votre âge, les rentes viagères peuvent convenir pour une partie du produit de la vente afin de vous garantir un revenu mensuel à vie.



## Phase 4 :

### Année après la vente

Si vous prévoyez réinvestir une partie ou la totalité du produit de la vente dans des actions d'une autre entreprise canadienne exploitée activement dans les 120 jours suivant la fin de l'année de la vente, vous pouvez peut-être reporter la constatation d'une partie ou de la totalité du gain en capital sur la vente originale.

Au contraire, si vous détenez des titres boursiers qui ont généré une perte en capital, vous pourriez envisager de les vendre avant la fin de l'année pour ainsi produire une perte en capital. Si les pertes en capital de l'année en cours sont supérieures à votre gain en capital de la même année, la perte en capital nette peut alors être reportée rétrospectivement pour réduire les gains en capital des trois années précédentes. Par conséquent, si vous avez vendu votre entreprise en 2011, les pertes en capital nettes de 2012, de 2013 ou de 2014 peuvent être reportées rétrospectivement en 2011, pour ainsi réduire le gain en capital sur la vente de votre entreprise et vous pourriez obtenir un remboursement d'une partie des impôts que vous avez payés sur le produit de la vente en 2011. Cette décision doit se baser sur les avantages des placements. N'oubliez pas les règles de la perte apparente et le délai de 30 jours si vous voulez racheter le titre vendu à perte.

Si vous prévoyez travailler avec l'acheteur pour l'aider lors de la transition suivant la vente, parlez-en à votre fiscaliste pour décider de la meilleure structure pour que vous receviez une rémunération – soit à titre d'employé de la nouvelle société, soit comme conseiller.

De plus, consultez un professionnel en placements pour gérer le produit de la vente et ainsi créer un revenu de retraite convenant aux besoins de votre style de vie. Selon votre âge, les rentes viagères peuvent convenir pour une partie du produit de la vente afin de vous garantir un revenu mensuel à vie.

Vous pourriez aussi considérer une assurance vie entière pour renflouer le capital de la succession ayant servi à l'achat d'une rente viagère. Il peut s'agir là d'une façon de faire croître, de façon fiscalement avantageuse, les avoirs excédentaires sur la vente pour ainsi améliorer votre succession. Si une partie du produit de la vente est détenu dans une société de portefeuille, l'assurance vie peut permettre à vos bénéficiaires de retirer le produit d'assurance libre d'impôt de la société de portefeuille.

Finalement, n'oubliez pas de discuter avec votre conseiller juridique pour déterminer si votre testament doit être mis à jour pour refléter ces changements. ❖

# Pour assurer la survie de votre entreprise

Bien qu'elle soit enrichissante, l'exploitation d'une entreprise est parfois accaparante, exigeante et difficile. Vous êtes-vous déjà demandé qui prendrait la relève si, soudainement, vous étiez incapable d'assumer vos responsabilités professionnelles ? Qui assurerait la gestion de votre entreprise en votre absence ?





Il est facile de se laisser absorber par la gestion quotidienne d'une entreprise. Mais il est important de s'assurer d'avoir un plan successoral à jour qui tient compte de vos intérêts.

« Il est crucial de penser à la pérennité de votre entreprise advenant le cas où vous deviendriez invalide, explique Carolyn Cook, conseillère en planification financière à Services de gestion de patrimoine RBC. Un plan successoral exhaustif devrait prévoir non seulement la distribution de vos actifs à votre décès, mais aussi les personnes ou organisations qui prendront les décisions à votre place, tant d'un point de vue personnel que financier, si vous n'étiez plus en mesure de le faire. »

### Procuration

Ce genre de planification s'appelle la procuration. On retrouve habituellement deux types de procuration – une procuration relative aux biens et une procuration relative au soin de la personne. Selon la province ou le territoire où vous vivez, d'autres directives en matière de soins de santé existent peut-être. Par exemple, si vous vivez au Québec, vous devez établir un mandat plutôt qu'une procuration. Consultez votre conseiller juridique professionnel au sujet de la documentation dont vous pourriez avoir besoin en fonction de votre secteur et de votre situation particulière.

« Nous avons souvent tendance à reporter au lendemain des réflexions sur des sujets comme le décès ou l'incapacité. Toutefois, une procuration dûment préparée permet de vous assurer que vos décisions personnelles et professionnelles seront exécutées de manière appropriée et que votre entreprise continuera à fonctionner harmonieusement, ajoute Carolyn. C'est un facteur important, que vous soyez propriétaire unique d'une entreprise non constituée en société, un associé au sein d'une société de personnes ou encore un propriétaire ou un administrateur d'une entreprise constituée en personne morale. »

### Qui nommer à titre de fondé de pouvoir ?

Selon les particularités de votre entreprise, demandez-vous qui serait la personne appropriée pour remplir ce rôle. Devriez-vous nommer plusieurs fondés de pouvoir et, le cas échéant, comment travailleront-ils ensemble ? Envisagez de nommer des personnes qui pourraient agir en votre nom et gérer efficacement votre entreprise en collaboration avec les administrateurs, les actionnaires, les associés, les employés ou autres membres du personnel qui prennent part quotidiennement aux prises de décisions. Votre choix est crucial afin d'éviter toute interruption des activités de votre entreprise et de réduire les effets sur la clientèle.

D'autres facteurs doivent aussi être pris en considération. Qui ferait un bon fondé de pouvoir suppléant si votre fondé de pouvoir principal était dans l'incapacité de remplir ses fonctions ? Devriez-vous offrir une rémunération à votre fondé de pouvoir ? Le cas échéant, combien lui offrir ? Votre fondé de pouvoir pourra-t-il déléguer ses pouvoirs à une autre personne ? Discutez de ces questions avec votre conseiller juridique professionnel et, au besoin, mettez à contribution des membres clés de votre entreprise pour que tous soient informés de vos décisions.

### Quand votre procuration entrera-t-elle en vigueur ?

Songez aux tâches requises pour assurer la gestion de votre entreprise et de vos affaires si vous deveniez incapable de vous en occuper vous-même. La procuration peut être utilisée en cas de maladie ou d'incapacité, mais elle peut aussi servir dans d'autres situations. Par exemple, vous pourriez vouloir que votre fondé de pouvoir agisse en votre nom pendant que vous êtes en voyage d'affaires ou en vacances et qu'il vous est impossible d'agir personnellement. Les pouvoirs que vous donnez peuvent se limiter à une absence précise. Vous pourriez aussi décider que la procuration entre en vigueur en cas d'incapacité physique de votre part. Dans une telle situation, vous pourriez ne pas être en mesure de vous occuper de vos affaires de la manière habituelle.

Si vous voulez que votre procuration relative aux biens demeure valide au cours d'une période d'invalidité, la procuration que vous préparez doit contenir une clause en vertu de laquelle le pouvoir conféré au fondé de pouvoir se poursuivra même si le mandant devient inapte. Il s'agit dans ce cas d'une procuration continue ou permanente. Si une telle clause n'est pas prévue, les pouvoirs conférés au fondé de pouvoir cesseront si vous devenez inapte. Et c'est précisément en pareil cas que vous aurez le plus besoin d'une procuration valide.

Une autre option consiste à prévoir que votre procuration n'entre en vigueur que lorsque vous ne serez plus en mesure de gérer vos finances. Si vous souhaitez que la procuration entre en vigueur de la sorte, par exemple à la survenance d'un événement précis, assurez-vous d'en informer votre avocat, qui le définira clairement. Lorsque le document entre en vigueur advenant une incapacité de votre part, envisagez de demander à votre avocat d'indiquer dans la procuration la personne ou l'organisation qui sera chargée de déterminer votre capacité et de prévoir un mécanisme approprié de résolution de conflits au cas où un conflit surviendrait.

### Quels pouvoirs confèrerez-vous à votre fondé de pouvoir ?

Au moment de choisir votre fondé de pouvoir, pensez à ce que vous souhaiteriez qu'il fasse. Vous pouvez être aussi vaste ou précis que vous le voulez. Rappelez-vous que votre fondé de pouvoir doit toujours respecter le principe fondamental selon

lequel il agit à titre de fiduciaire et est tenu d'agir au mieux de vos intérêts. D'autres principes de common law s'appliquent aussi à la relation de fiduciaire établie entre le mandant et son fondé de pouvoir. Ils découlent de la loi, et il n'est pas nécessaire de les énoncer expressément dans la procuration. Par exemple, la common law exige que le fondé de pouvoir évite les conflits d'intérêts et agisse de bonne foi. Gardez ces exigences à l'esprit lorsque vous déciderez des modalités suivant lesquelles vous donnerez une procuration et des situations à l'égard desquelles vous voudrez confier des pouvoirs à votre fondé de pouvoir.

Si vous désirez que votre fondé de pouvoir soit habilité à accomplir l'une ou l'autre des tâches suivantes, vous devez en général intégrer dans le document une disposition expresse qui les autorise :

- à déléguer des pouvoirs d'investissement à un gestionnaire de portefeuille ou à un conseiller en placement ;
- à faire des dons ou à accorder des prêts à des tiers, dont les organismes de bienfaisance ;
- à mettre en œuvre des stratégies de planification successorale, comme l'établissement d'une fiducie entre vifs, la réalisation d'un gel successoral et le transfert des actifs d'un compte à titulaire unique à un compte conjoint avec droit de survie ;
- à faire certaines désignations de bénéficiaires dans les contrats de REER, de FERR, de CELI ou d'assurance.

Si vous possédez une entreprise constituée en personne morale, voici des éléments additionnels dont il faut tenir compte lorsque vous établissez une procuration et nommez un fondé de pouvoir. Est-ce que votre fondé de pouvoir devra éventuellement agir à titre d'administrateur de votre entreprise ? De plus, vérifiez si le fondé de pouvoir que vous souhaitez nommer possède déjà une société constituée en personne morale. Le cas échéant, il pourrait y avoir des conséquences auxquelles vous n'aviez pas pensé.

Les procurations autorisant votre mandataire à effectuer des opérations dans des comptes d'entreprise peuvent être refusées à RBC. Si vous souhaitez que votre mandataire effectue des opérations en votre nom dans des comptes d'entreprise, consultez un conseiller juridique professionnel à propos des documents qui peuvent être exigés.

### Agir comme administrateur de société


Lorsque vous nommez un fondé de pouvoir, vous autorisez la personne ou l'organisation à prendre votre place à titre de propriétaire de vos parts et à vendre ou transférer des actions ou à exercer un droit de vote en votre nom à l'égard des actions. Toutefois, la procuration ne confère pas à votre fondé de pouvoir la capacité d'agir comme administrateur de société. Pour devenir administrateur, votre fondé de pouvoir, en sa qualité d'actionnaire au titre de la procuration, devra se proclamer élu au poste d'administrateur. Ainsi, si vous êtes administrateur de société, vous devrez tenir compte de cette étape additionnelle et vous assurer que votre fondé de pouvoir disposera des pouvoirs dont il aura besoin pour remplir les fonctions que vous lui attribuerez. S'il y a d'autres actionnaires, votre fondé de pouvoir devra également obtenir leur consentement pour être nommé administrateur. En planifiant à l'avance et en informant les parties intéressées, vous donnez à votre fondé de pouvoir les outils nécessaires pour agir en votre nom.

### Votre fondé de pouvoir possède-t-il une société ?

Si vous accordez à votre fondé de pouvoir des pouvoirs étendus qui lui permettent notamment d'exercer les droits de vote rattachés à votre participation dans une société, l'Agence du revenu du Canada (ARC) pourrait considérer que le fondé de pouvoir est le propriétaire des actions à moins que l'exercice des droits de vote ne soit subordonné à votre décès, faillite ou invalidité permanente.

L'ARC a statué que si vous autorisez le fondé de pouvoir à exercer les droits de vote rattachés aux actions d'une société sous votre contrôle juridique, la société devient associée à toute société contrôlée par votre fondé de pouvoir. Cette association de deux sociétés pourrait avoir des incidences fiscales involontaires. Les deux sociétés pourraient devoir partager la déduction accordée aux petites entreprises, ce qui pourrait réduire l'avantage fiscal dont chacune des sociétés aurait pu bénéficier. Lorsque vous incluez des pouvoirs dans votre procuration, veillez à ce qu'en nommant le fondé de pouvoir choisi, vous n'associez pas par inadvertance votre société à une société contrôlée par votre fondé de pouvoir. Pour réduire ce risque, indiquez dans le document que la procuration prendra effet seulement dans le cas où vous seriez frappé d'incapacité de façon permanente. ❖





L'évaluation des sociétés  
privées se fonde sur trois  
approches généralement  
acceptées : l'approche par les  
actifs, l'approche par les résultats  
et l'approche par le marché.

# Vendez-vous votre entreprise ? Assurez-vous d'en connaître la valeur avant d'aller de l'avant

Les estimations du Family Firm Institute indiquent qu'un tiers des chefs d'entreprises familiales canadiennes prévoient céder l'entreprise dans un proche avenir<sup>1</sup>. Or, comment le propriétaire d'une entreprise détermine-t-il le caractère raisonnable d'une offre d'achat ? C'est simple. Il doit connaître la valeur de son entreprise.

Lorsqu'ils établissent la valeur d'une entreprise, les spécialistes en la matière calculent généralement la juste valeur marchande. Il s'agit du prix le plus élevé, exprimé en dollars, qui puisse être obtenu sur un marché ouvert qui n'est soumis à aucune restriction, lorsque les parties à la transaction sont bien informées, qu'elles agissent avec prudence, qu'elles n'ont aucun lien de dépendance entre elles et que ni l'une ni l'autre n'est forcée de quelque manière de conclure la transaction. Toutefois, il n'y a pas de norme ou de formule mathématique précise pouvant être appliquée systématiquement à l'évaluation d'une entreprise. L'approche et les facteurs à utiliser sont uniques à chaque cas.

## Évaluation selon l'approche par les actifs

Cette approche, qui sous-entend le calcul de la valeur d'une entreprise fondée uniquement sur la valeur de ses actifs nets, est généralement utilisée dans ces situations :

- Lorsque la valeur d'une entreprise est étroitement liée à la valeur de ses actifs sous-jacents, pour une société d'investissement ou une société d'investissement immobilier.
- Lorsque les actifs d'une entreprise ne produisent pas suffisamment de revenus de la façon dont ils sont utilisés – comme c'est le cas d'une entreprise qui génère des bénéfices nominaux – et que leur valeur pourrait être maximisée s'ils étaient utilisés autrement ou vendus.
- Lorsque la valeur d'une entreprise est attribuable aux attributs personnels ou aux relations du propriétaire actuel et qu'elle n'est pas transférable à un acheteur potentiel. Par exemple, la relation entre les clients et l'entreprise risque de prendre fin si le propriétaire actuel quitte l'entreprise.

Selon cette approche – et en présumant que l'entreprise est viable –, la juste valeur marchande de tous les actifs et passifs est établie. Généralement, lorsqu'il détermine cette valeur, l'évaluateur va soupeser ce qui suit :

- La nécessité d'une radiation des débiteurs pour refléter les créances potentiellement irrécouvrables.
- La possibilité de vendre l'inventaire physique à un prix supérieur ou inférieur de sa valeur comptable.
- La nécessité d'une évaluation par un spécialiste pour déterminer la juste valeur marchande de certains actifs tels qu'un immeuble ou de la machinerie et de l'équipement.
- Les coûts potentiels de la disposition des actifs et des passifs. Par exemple, tenez compte non seulement de la juste valeur marchande d'un immeuble, mais aussi des coûts associés à sa vente, comme les frais juridiques, les commissions et les impôts. Il est fort probable qu'un acheteur potentiel va demander une réduction du prix d'achat pour refléter ces coûts.

Selon cette méthode, le montant net des justes valeurs marchandes des actifs et des passifs représente la juste valeur marchande des actions ordinaires de l'entreprise.

## Approche par les résultats

L'approche par les résultats convient lorsque l'entreprise évaluée génère un rendement de son capital adéquat et qu'un acheteur souhaite acquérir les bénéfices ou flux de trésorerie futurs de l'entreprise. Cette approche convient lorsque la capacité bénéficiaire de l'entreprise est supérieure à la valeur de chacun des actifs qu'elle détient. L'approche de capitalisation des bénéfices, l'approche des flux de trésorerie capitalisés et

<sup>1</sup> Family Firm Institute, « Global Data Points »  
<http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>



L'approche d'évaluation par la capitalisation des bénéfices convient à une entreprise établie et parvenue à maturité.

l'approche d'actualisation des flux de trésorerie sont diverses approches par les résultats pouvant servir à évaluer une entreprise.

Nous allons nous concentrer sur l'approche de capitalisation des bénéfices puisqu'elle convient mieux à une entreprise établie et parvenue à maturité. Ce genre d'entreprise n'aurait pas besoin d'investir dans d'importantes immobilisations ; ses bénéfices futurs sont généralement prévisibles et peuvent être raisonnablement estimés.

Pour déterminer la valeur d'une entreprise avec cette approche, les bénéfices annuels futurs prévus de l'entreprise, ou ses bénéfices prévisibles, doivent être calculés. Les résultats financiers historiques peuvent en être un bon indicateur. Toutefois, vous devrez peut-être rajuster les bénéfices historiques pour éliminer l'incidence d'éléments non récurrents ou non rentables. Voici quelques exemples courants :

- La rémunération, y compris les salaires et avantages sociaux, versée à des particuliers sans lien de dépendance qui occupent des postes au-dessus ou en dessous des niveaux de rémunération économique. Prenons comme exemple le propriétaire ou le gestionnaire d'une entreprise qui reçoit un salaire annuel de 400 000 \$, alors que les rapports de recherche de l'industrie indiquent que le salaire des premiers dirigeants d'entreprises similaires est de

250 000 \$. En conséquence, une somme de 150 000 \$ serait ajoutée au résultat au moment de déterminer les bénéfices prévisibles.

- Les gains ou les pertes de l'année qui ne devraient pas revenir, comme un gain ou une perte sur la vente ponctuelle d'un actif.

Les bénéfices prévisibles sont alors multipliés par un multiple de capitalisation. Ce multiple est l'inverse du taux de rendement requis par un acheteur potentiel sur son placement dans l'entreprise. Par exemple, un acheteur exigeant un rendement de 20 % de son placement multiplierait le montant des bénéfices prévisibles par 5 ( $1/20\% = 5$ ) pour obtenir la valeur de l'entreprise. Notez que le taux de rendement d'un acheteur potentiel nécessitera des changements au fil du temps et que, selon la situation, il reflétera le risque d'un placement précis sous analyse.

Un acheteur potentiel tiendra vraisemblablement compte des risques suivants :

- la nature et l'historique de l'entreprise
- la clientèle
- l'équipe de direction, ainsi que l'expérience et les compétences des employés
- la situation financière
- la facilité ou la difficulté de pénétrer le secteur d'activité, en tenant aussi compte de la réglementation



- les tendances et défis du secteur d'activité
- la conjoncture économique et financière
- la concurrence
- les taux de rendement actuels des autres placements, y compris les taux sans risque

Il existe plusieurs méthodes servant à déterminer avec exactitude le taux de rendement pour établir la valeur d'une entreprise. Le coût moyen pondéré du capital (CMPC) est la méthode généralement utilisée. Le CMPC est le taux de rendement déterminé par le coût moyen pondéré de la dette et le rendement des capitaux propres. Un spécialiste en évaluation aide généralement à le déterminer. Lorsque le CMPC a été établi, l'inverse du CMPC est le multiple utilisé pour évaluer l'entreprise.

Les bénéfices prévisibles sont multipliés par le multiple pour obtenir la valeur capitalisée. La valeur capitalisée représente la juste valeur marchande des actifs nets utilisés dans le cadre des activités continues (aussi désignés comme « actifs nets réévalués ») et la valeur de l'achalandage pouvant être transférée à un acheteur potentiel (connue sous le nom de « fonds de commerce »).

La juste valeur marchande des actifs détenus par l'entreprise qui ne sont pas utilisés et requis dans les activités quotidiennes, connus comme « actifs excédentaires » (tels l'excédent de trésorerie ou les placements à court terme), est alors ajoutée à la valeur capitalisée. Puisque ces actifs ne sont pas requis dans les activités de l'entreprise, on suppose qu'un propriétaire sortirait de tels actifs excédentaires des livres de l'entreprise avant la vente (c.-à-d., par un dividende) ou demanderait une rémunération de l'acheteur pour la juste valeur marchande de ces actifs excédentaires.

Le total de la valeur capitalisée et la juste valeur marchande des actifs excédentaires représentent la valeur de l'entreprise dans son ensemble. La valeur de la dette portant intérêt est déduite de ce montant en vue de déterminer la juste valeur marchande des actions ordinaires de l'entreprise<sup>2</sup>.

### Approche par le marché

L'approche par le marché est la plus courante dans la vente d'une entreprise. Elle s'appuie sur les données issues des évaluations du marché de sociétés ouvertes ou autres sociétés fermées qui sont raisonnablement comparables à l'entreprise évaluée. Les entreprises comparables sont celles qui relèvent du même secteur d'activité ou se trouvent dans la même région que l'entreprise évaluée et, dans la mesure du possible, sont de la même taille (résultats ou nombre d'employés similaires, etc.). Les deux approches par le marché grandement utilisées sont la multi-approche pour opération précédente et la multi-approche pour société ouverte.

Selon la multi-approche pour opération précédente, des multiples d'évaluation implicites proviennent des acquisitions de sociétés fermées du même secteur d'activité que celui de l'entreprise évaluée. Par exemple, présumons qu'une propriétaire, intéressée à établir la valeur de son entreprise, a repéré deux sociétés fermées comparables (c.-à-d., secteur d'activité similaire, même région, même taille) acquises récemment dans le cadre de deux opérations indépendantes et distinctes :

- Totalité des actions ordinaires de la Société A (sans aucune dette), BAIIA<sup>3</sup> de 2 M\$, multiple de 5, acquise pour 10 M\$
- Totalité des actions ordinaires de la Société B (sans aucune dette), BAIIA de 4 M\$, multiple de 4, acquise pour 16 M\$

À l'aide de ces données, la propriétaire pourrait déterminer la valeur capitalisée de son entreprise, en multipliant le dernier BAIIA prévisible de son entreprise par 4,5, le multiple BAIIA implicite moyen des deux opérations privées. Elle ajouterait ensuite la juste valeur marchande des actifs excédentaires et déduirait la valeur de la dette portant intérêt, afin de déterminer la juste valeur marchande des actions ordinaires de son entreprise.

Selon l'approche du multiple de la société ouverte, la valeur d'une entreprise est déterminée selon des multiples d'évaluation provenant de la capitalisation boursière<sup>4</sup> des sociétés comparables

<sup>2</sup> On procède ainsi uniquement si la charge d'intérêts n'a pas été prise en compte dans le calcul des bénéfices prévisibles.

<sup>3</sup> Le BAIIA est une mesure financière reflétant le résultat avant intérêts, impôts et amortissements.

<sup>4</sup> La capitalisation boursière d'une société ouverte est calculée comme suit : le cours actuel d'une action multiplié par le nombre d'actions en circulation.

La détermination de la juste valeur marchande d'une entreprise procure aux propriétaires d'une entreprise une mesure de la justesse d'une offre d'achat potentielle et de la situation financière actuelle de leur entreprise.

dont les titres sont négociés en bourse. Par exemple, présumons qu'un propriétaire est intéressé à établir la valeur de son entreprise et qu'il a repéré deux sociétés ouvertes comparables, sans aucune dette, dont voici les plus récentes données de négociation :

- Société A, ventes annuelles de 150 M\$, capitalisation boursière de 132 M\$
- Société B, ventes annuelles de 60 M\$, capitalisation boursière de 48 M\$

Le multiple de ventes moyennes sous-entendu dans la capitalisation boursière des deux sociétés ouvertes est 0,84. Puisque les sociétés ouvertes sont généralement plus grandes, ont des activités dans plusieurs régions et sont plus diversifiées que les sociétés fermées, il n'est pas approprié d'établir la valeur d'une société fermée en s'appuyant sur le même multiple qu'une société ouverte sans envisager de réduction. Dans cette situation, présumons qu'un évaluateur a déterminé qu'une réduction de 45 % était appropriée. Le propriétaire pourrait alors déterminer la valeur capitalisée de son entreprise en multipliant les plus récentes ventes prévisibles de son entreprise par 0,42, soit le multiple des ventes moyennes implicites des deux sociétés ouvertes, moins la réduction de 45 %. Il ajouterait ensuite la juste valeur marchande des actifs excédentaires et déduirait la valeur de la dette portant intérêt, afin de déterminer la juste valeur marchande des actions ordinaires de son entreprise.



Dans le cadre d'une vente réelle, les acheteurs potentiels peuvent se montrer désireux d'acquérir une entreprise à un prix différent de la juste valeur marchande de l'entreprise. Cela peut se fonder sur plusieurs facteurs, notamment la capacité de négociation et la force financière des deux parties et la capacité de l'acheteur à utiliser les actifs de l'entreprise d'une manière qui leur est propre. Par exemple, un acheteur peut vouloir acquérir une entreprise à un prix supérieur à sa juste valeur marchande, en raison de la synergie pouvant être créée après l'acquisition. Cette synergie peut ne pas être disponible aux autres acheteurs et, comme tels, ces derniers ne seraient pas intéressés à payer le même prix. Toutefois, la détermination de la juste valeur marchande d'une entreprise procure aux propriétaires d'une entreprise une mesure de la justesse d'une offre d'achat potentielle et de la situation financière actuelle de leur entreprise. ❖









# Le rôle du crédit dans la création du patrimoine

De nombreuses personnes nanties voient le crédit comme un outil de gestion du patrimoine – un outil pouvant les aider à tirer pleinement profit d'occasions d'affaires et d'investissement qui se présentent à elles. Bien que les placements et les stratégies d'investissement soient des composantes essentielles d'un plan de gestion du patrimoine personnel, il est important de se rappeler qu'un bilan comprend des actifs et des passifs... et qu'il faut aussi porter attention aux passifs du bilan.

L'intégration efficace du crédit dans le plan de gestion du patrimoine est essentielle et peut faciliter la réalisation de nombreux objectifs. Pour les particuliers, le rôle du crédit a évolué : d'abord axé sur le financement des études, ou l'achat d'un véhicule ou d'un immeuble, il est devenu, pour plusieurs, une forme de remboursement des dettes. Pour les investisseurs aisés, le crédit peut, au fil du temps, jouer un rôle fondamental dans la création et la protection du patrimoine. Il peut les aider à profiter pleinement des occasions d'affaires et d'investissement qui se présentent à eux.

« L'utilisation efficace de l'effet de levier – qu'il s'agisse d'idées, d'une technologie ou du crédit – a été fondamentale dans la réussite et la création du patrimoine de nombreux clients aisés, particulièrement les propriétaires d'entreprise, a déclaré Mary Holenski, chef, RBC Banque privée – Canada.

Nous voyons de plus en plus de clients employer des stratégies d'effet de levier. Le crédit est une part importante de notre entreprise et nous avons considérablement augmenté notre capacité et nos ressources pour le soutenir au cours des dernières années. »

## Facilités de crédit pour les propriétaires d'entreprise

La structure financière du propriétaire d'une entreprise est souvent complexe et comprend la possession de sociétés de portefeuille et de fiducies d'une grande valeur. Qui plus est, leurs besoins sont particulièrement complexes et nécessitent le recours à des experts en la matière et à des capacités spécialisées. L'équipe de planification du patrimoine qui travaille avec le propriétaire d'entreprise doit bien saisir les objectifs de patrimoine et les intérêts commerciaux de ce dernier, puisqu'ils représentent des actifs et des sources de flux de trésorerie significatifs.

« Je trouve que c'est l'esprit d'entreprise et le dynamisme de mes clients qui les ont poussés à continuer d'explorer d'autres moyens

d'augmenter leurs actifs et de créer de la richesse », a déclaré Marian Major, directrice générale du crédit, RBC Banque privée, RBC Gestion de patrimoine, qui travaille avec des dirigeants et propriétaires d'entreprise de Calgary. « Ces clients pensent différemment, hors des sentiers battus, et recherchent des partenaires qui comprennent leur façon de penser et qui peuvent les aider à atteindre leurs objectifs.

Il est essentiel que nous commençons à jouer un rôle de partenaire, a affirmé M<sup>me</sup> Major, et à explorer les objectifs et stratégies du client, à aller plus loin pour nous assurer que nous saisissons tout le portrait. »

La croissance d'une entreprise est pour son propriétaire l'un des facteurs clés de la création de patrimoine. Or, au fil du temps, le propriétaire peut accumuler une fortune personnelle substantielle, souvent sous forme d'immeubles et de portefeuilles de placements. Il recherchera des occasions de croissance de son portefeuille d'actifs, essentiellement en diversifiant ses placements, et peut chercher de nouvelles façons de tirer le maximum du patrimoine personnel qu'il a accumulé.

M<sup>me</sup> Major déclare que l'optimisation de ce patrimoine personnel est pertinente pour l'entrepreneur. « Cela peut dégager efficacement de la valeur et rendre les avoirs actuels plus liquides ; la structure du financement est souvent très efficace, rentable et souple comparativement aux sources plus traditionnelles, dit-elle.

À RBC Banque privée, nous offrons les solutions les plus flexibles ; nous nous tournons vers une utilisation avantageuse de tous les actifs en vue de créer des facilités d'emprunt le plus fluide possible. Nous nous distinguons notamment par le regroupement de sûretés – immeubles, portefeuilles et valeur de rachat de polices d'assurance vie – et cela peut comprendre des entités multiples dans la structure. »

### Une gamme complète de solutions de crédit

Pour les facilités les plus importantes, les solutions peuvent comprendre des options d'emprunt, telles les acceptations bancaires, les facilités au taux LIBOR (London Interbank Offered Rate), les facilités de change et les facilités de swap de taux d'intérêt.

Robert Doyle, chef, Structures de crédit, RBC Banque privée – Canada, explique que lorsque son équipe et lui travaillent avec des clients aisés, ils déterminent les stratégies de crédit de base qui sont généralement utilisées par ce type de clientèle et leur famille :

- Gestion des flux de trésorerie et liquidités
- Acquisition d'immeubles
- Diversification des actifs/des flux de trésorerie
- Mise à profit d'occasions d'investissement
- Expansion d'une entreprise
- Gestion des impôts
- Gestion du risque – amélioration du profil risque/rendement
- Réduction des coûts d'emprunt par consolidation

« Nous utilisons ces stratégies pour offrir des conseils ciblés et élaborer des solutions adaptées à leurs circonstances et besoins précis. Les stratégies vont de la gestion des liquidités à la diversification des actifs, en passant par la planification successorale, surtout parce qu'elles ont un lien avec le propriétaire de l'entreprise : maximiser le patrimoine personnel pour les placements, la gestion du risque et la planification fiscale », souligne M. Doyle.

Les impôts sont un important facteur à considérer. Pour de nombreux propriétaires d'entreprise, le levier financier sert aux fins du revenu de placement et pourrait, par conséquent, être déductible du revenu imposable. D'ailleurs, le recours aux marges de crédit à des fins de liquidité, comme solution de rechange à la vente d'actifs, peut s'avérer avantageux dans une perspective de planification fiscale.

Le crédit devrait être vu dans un contexte global de gestion du risque. Tenez compte d'un niveau de dettes à taux variables qui serait acceptable ; si les actifs sont répartis entre de multiples territoires, les facilités d'emprunt devraient potentiellement comprendre une combinaison d'options canadiennes et américaines. De plus, vos conseillers et vous devriez envisager les besoins futurs en crédit et en levier financier lorsque vous établissez des structures de portefeuille et de fiducie personnelles.

### La gamme de crédit à votre service

Considérez ce qui suit : commencez par vos grands objectifs de patrimoine, et assurez-vous que le levier financier que vous utilisez convient à ces objectifs et stratégies et les soutient, et qu'il respecte votre tolérance au risque.

Le levier financier doit compléter vos autres objectifs personnels et de gestion de patrimoine, et en permettre la réalisation. Par exemple, les flux de trésorerie affectés au remboursement des prêts devraient toujours vous permettre de respecter vos autres objectifs, tels les placements et l'épargne pour les études d'un enfant.

Le montant du crédit doit être raisonnable – il doit cadrer avec l'horizon de placement à long terme et permettre de tolérer la volatilité du prix des actifs et des flux de trésorerie connexes. « Votre plan de crédit devrait être avantageux pour vous, non pas le contraire, et ne pas vous tenir éveillé la nuit, a déclaré M. Doyle. Idéalement, le produit du crédit sert à l'investissement et à l'accroissement du patrimoine, plutôt qu'aux dépenses personnelles. »

### Vision d'équipe de la gamme de solutions de crédit

Pour employer ces stratégies, il faut travailler avec une équipe qui voit le crédit dans une optique élargie de gestion de patrimoine. La situation de chaque client aisé est un peu unique. Votre situation financière est évidemment importante. Or, votre stratégie de placement, votre horizon de placement, vos objectifs à atteindre au moyen d'un levier financier et votre tolérance au risque le sont tout autant.

Une stratégie de crédit proactive et bien pensée peut faire partie intégrante de votre plan de patrimoine et des facilités de crédit personnalisables vous sont disponibles et prêtes à être utilisées lorsque vous en avez besoin. ❖



*Pour de nombreux clients, particulièrement les clients aisés, la capacité de levier financier constitue un avantage important si elle est utilisée judicieusement et peut leur être avantageuse dans la croissance de leur patrimoine. Pour certains, les faibles taux d'intérêt d'aujourd'hui sont d'excellentes occasions d'emprunt.*







# Équiper votre entreprise pour le **succès**

Lorsque la conjoncture économique change et que de nouvelles occasions d'affaires se présentent, l'un des défis que les propriétaires d'entreprise doivent toujours relever est de s'assurer de disposer du bon équipement, de la bonne machinerie et de la bonne technologie, pour s'adapter à la nouvelle situation. Votre défi consiste notamment à déterminer quand investir dans du nouveau matériel, en fonction de vos objectifs stratégiques à long terme. Pour différentes raisons, le moment est maintenant venu de songer à faire cet investissement.







### Pourquoi maintenant ?

« Chaque fois que l'économie sort d'une récession et retrouve la croissance, le moment est idéal pour songer à investir dans l'équipement de l'entreprise, remarque Bruce Pennington, vice-président, Financement d'équipement, RBC Banque Royale. Le dollar canadien est actuellement à un niveau historique très élevé par rapport au dollar US, et l'utilisation de la capacité demeure faible. Même si cela peut ralentir la croissance, cela engendre aussi des occasions de négocier de meilleurs prix sur l'équipement ; les propriétaires d'entreprise peuvent donc consacrer des sommes importantes à d'autres utilisations. »

Professionnels de la santé, architectes, ingénieurs, autres professionnels en affaires ou propriétaires d'entreprise, à n'importe quel point de la chaîne d'approvisionnement, les grandes et les petites entreprises font sans cesse face au défi de maintenir leur équipement à jour. Pour bon nombre de ces entreprises, c'est l'évolution constante de la technologie qui est la plus difficile à suivre, même si être à la fine pointe de la technologie peut être crucial pour leur réussite.

« Plus personne ne se demande si on a besoin de la technologie pour être concurrentiel dans la vente au détail aujourd'hui, indique le Conseil canadien du commerce de détail à ses membres. La seule question à cet égard est de déterminer quel système vous assurera le meilleur rendement sur votre investissement. »

Le moment de votre investissement est aussi crucial. En investissant dans du nouvel équipement maintenant, vous positionnez favorablement votre entreprise par rapport aux concurrents qui ne prendront pas les mêmes décisions.

### Établir le dossier justificatif

Le moment semble donc opportun pour que les entreprises en général investissent dans de l'équipement. Mais le moment est-il aussi bon pour vous ?

Selon Bruce Pennington, la meilleure façon d'analyser les avantages d'un investissement dans du matériel, par achat ou par crédit-bail, est de tenir compte de différents facteurs.

« Tout d'abord, quelle est votre stratégie, en tant qu'entreprise ? Quel est votre objectif ? Quels sont vos objectifs à court et à long terme ? Êtes-vous satisfait de votre position actuelle sur le marché, ou voulez-vous vous attaquer à de nouveaux marchés ? L'équipement actuel est-il désuet ou inefficace ? Quelle est votre position sur le marché ? »

Il poursuit en disant : « Examinez ces facteurs, puis jetez de nouveau un coup d'œil au monde extérieur. Que font les concurrents ? Quelle est la situation économique ? »

### Quand vous vous demandez si l'acquisition d'un nouvel équipement serait intéressante pour votre entreprise, voici six questions que vous devez vous poser :

1. Le nouvel équipement en question vous aidera-t-il à accroître le rendement, l'efficacité ou la rentabilité de votre entreprise ?
2. Êtes-vous satisfait de la taille et du succès de votre entreprise ?
3. L'investissement dans du nouvel équipement sera-t-il axé sur un aspect central de votre entreprise ?
4. Cet investissement sera-t-il compatible avec vos objectifs à long terme ?
5. Le nouvel équipement vous aidera-t-il à prendre de l'avance sur vos concurrents, ou à les suivre ?
6. Pouvez-vous vous permettre de ne pas investir dans du nouvel équipement ?

À mesure que vous vous penchez sur ces éléments, pensez à toutes les éventualités et faites vos calculs. Obtenez des conseils de gens de confiance : votre comptable, votre conseiller financier, votre banquier ; vous aurez une perspective plus globale et un point de vue différent sur les questions que vous vous posez.

### Faites correspondre besoins en équipement et moyens financiers

Il est absolument essentiel que vos besoins en équipement correspondent à vos moyens financiers. « Tous les éléments externes sont peut-être en place, mais vous devez avoir la conviction que votre entreprise peut se permettre l'investissement, met en garde Jim Hart, premier directeur, Stratégie commerciale et clientèle, RBC Banque Royale.

Bon nombre d'entreprises ont eu à s'adapter à des ventes moins élevées au cours des deux dernières années. Avez-vous la capacité financière de faire cet investissement ? La nouvelle dépense se justifie-t-elle, par les économies ou les revenus qu'elle générera ? Vous devez vous poser ces questions cruciales, mais ne renoncez pas à un investissement pour la seule raison que les temps ont été durs récemment. Plus que jamais, les entreprises canadiennes doivent regarder vers l'avenir. »

« Aucune entreprise n'a de sommes illimitées à investir, ajoute Dave Majeski, vice-président, Construction et immobilier, RBC Banque Royale. La véritable décision à prendre ici est de déterminer s'il faut investir dans de l'équipement ou dans des terrains et des immeubles. Si vous investissez dans de l'équipement, vous devrez peut-être augmenter sensiblement et

diversifier vos revenus, tout en améliorant vos flux de trésorerie de façon à rembourser votre dette ou à payer la location. Vous devez vraiment vous interroger sur vos activités essentielles et vous demander comment votre investissement permettra d'accroître votre rendement. »

Pour prendre la bonne décision sur un placement, quel qu'il soit, il est important de considérer tous les facteurs ayant un impact sur votre entreprise. Il est également capital de valider vos réflexions. Contactez des gens qui comprennent votre entreprise et parlez avec eux des conséquences à long terme du nouveau matériel sur vos activités. Plus vous recueillez de renseignements et de conseils, plus la décision que vous prendrez au sujet de l'équipement sera avisée.

### Les options de financement

La plupart des petites et moyennes entreprises ont besoin de financement pour atteindre leurs objectifs, qu'il s'agisse de projets nouveaux ou d'activités existantes. L'emprunt à long terme couvre les achats dont le remboursement prend en général plus de un an, ce qui inclut l'équipement. En utilisant un emprunt à long terme pour financer vos investissements à long terme, vous pouvez conserver vos fonds et les liquidités de l'entreprise pour couvrir vos dépenses courantes.

### Les prêts à terme

Si vous êtes sûr de vouloir posséder l'équipement qui vous intéresse, mais ne disposez pas de la somme requise, le prêt à terme constitue l'une des options de financement. Vos versements mensuels seront habituellement plus élevés que les paiements du crédit-bail, mais vous serez tout de suite propriétaire de l'équipement et le donnerez en garantie du prêt.

Les prêts à terme vous évitent d'immobiliser vos liquidités ou votre marge de crédit existante. Ils sont garantis par les biens que vous possédez. Ils durent habituellement jusqu'à sept ans, mais jamais plus que la durée de vie utile de l'équipement que vous achetez.

Le prêt à terme exige des versements périodiques, habituellement mensuels, sur une période donnée, et comporte un taux d'intérêt fixe ou variable fondé sur le taux préférentiel de la banque. Les prêts à taux fixe commencent habituellement à 10 000 \$, et les prêts à taux variable à 5 000 \$. Grâce aux versements périodiques, il vous est facile de prévoir vos liquidités et, en faisant correspondre le terme du prêt et la durée de vie utile de l'équipement dans lequel vous investissez, le prêt à terme se paie dans les faits de lui-même dans le temps.

### Crédit-bail ou achat

	Crédit-bail	Achat (avec un financement de prêt)
<b>Mise de fonds</b>	Aucune. Jusqu'à 100 % de financement, y compris les taxes applicables.	De 10 % à 25 % de la valeur.
<b>Garanties</b>	Généralement, seul le matériel en crédit-bail est nanti.	L'acheteur peut avoir à nantir d'autres éléments d'actif pour garantir ses emprunts.
<b>Versements/ Liquidités</b>	Versements mensuels plus faibles, avec habituellement une option d'achat à la fin du bail.	Versements mensuels plus élevés, mais donne l'avantage d'être propriétaire immédiatement. L'équipement est donné en garantie du prêt.
<b>Désuétude</b>	Le bailleur peut devenir propriétaire à la fin du bail, à moins que l'option d'achat ne soit exercée par le preneur.	L'acheteur est propriétaire du matériel et est responsable de sa désuétude.
<b>Durée, amortissement et taux d'intérêt</b>	Les crédits-bails et les prêts sont disponibles avec des modalités diverses. La durée du contrat est généralement négociée en fonction de la durée de vie utile du matériel financé. Les taux d'intérêt aussi sont négociables, mais sont influencés par les taux d'intérêt en vigueur.	
<b>Conséquences fiscales</b>	Les locations peuvent être intégralement déduites du revenu imposable.	La déduction pour amortissement (DPA) et les charges d'intérêt peuvent être déductibles du revenu imposable.

Les règlements fiscaux et les coûts/bénéfices liés au financement des équipements peuvent s'avérer complexes. Il est donc sage de consulter votre comptable avant d'acheter du matériel important ou de signer un crédit-bail.

### Location-acquisition ou location-exploitation

Certaines entreprises limitent leur dette à long terme en louant leur équipement au lieu de l'acheter. Elles ne sont pas propriétaires du matériel qu'elles louent, mais en général, les versements mensuels sont moins élevés que pour le remboursement d'un prêt.

Il existe deux types de crédit-bail : location-acquisition ou location-exploitation. La location-acquisition sert en général à financer de l'équipement pour la plus grande partie de sa vie

Dans le cas des entreprises qui doivent être dans la mesure du possible à la fine pointe du progrès, le crédit-bail avec option d'achat peut être une solution, car il permet d'essayer le matériel le plus récent pour voir s'il correspond à leurs besoins à long terme, avant de s'engager dans un achat.



utile et englobe en général une disposition de rachat établie au préalable permettant l'achat de l'équipement à l'expiration du bail. La location-exploitation sert en général à financer de l'équipement pour moins de temps que la durée de vie utile ; à la fin du bail, l'équipement peut être retourné sans autre obligation.

Le crédit-bail peut être structuré de façon à inclure la maintenance, la mise à niveau et d'autres services. La durée négociée du crédit-bail est également importante. Un crédit-bail de cinq ans est pertinent, par exemple, si on prévoit que l'équipement a une durée de vie prévue de dix ans, mais pas si on s'attend à ce qu'il soit désuet en trois ans. Tout ce qui est technologique, en particulier, devient désuet très rapidement. Le crédit-bail offre une façon de continuer à mettre votre technologie à niveau, périodiquement, à la fin de chaque bail.

Alors, maintenant, compte tenu des options de financement et du nouvel équipement que vous convoitez, voulez-vous acheter ou louer ?

### Acheter ou louer ?

L'industriel américain J. Paul Getty avait une façon très directe de comparer l'achat et le crédit-bail : si c'est un bien dont la valeur augmente, achetez-le. Si sa valeur diminue, louez-le.

Aujourd'hui, la ligne directrice à suivre pour investir dans de l'équipement est la suivante : si l'équipement risque peu de devenir désuet, il pourrait être avantageux de l'acheter ; s'il est à la fine pointe de la technologie, il serait peut-être préférable de le louer.

L'avantage immédiat de l'achat de l'équipement dans lequel vous voulez investir est que vous êtes propriétaire de ce que vous achetez. Ainsi, si l'équipement que vous voulez acquérir a une longue durée de vie prévue et a peu de chances de devenir désuet, il faut envisager la propriété. Si l'équipement que vous achetez ne répond en fin de compte plus à vos besoins à long terme, vous pouvez le revendre.

Par ailleurs, une entreprise qui investit dans du matériel en l'achetant augmente instantanément sa propre valeur. Il peut alors lui être plus facile de demander de nouveaux prêts, le nouvel équipement devenant une garantie précieuse.

Néanmoins, l'achat d'équipement comporte des inconvénients. La dépense initiale plus importante pourrait soumettre vos flux de trésorerie à un stress trop important ; emprunter pour acheter pourrait avoir des conséquences sur votre marge de crédit et sur votre marge de manœuvre financière. Naturellement, être propriétaire de l'équipement signifie aussi être responsable de l'entretien et des réparations, ou payer des frais supplémentaires pour un contrat de service ou une garantie.

### Louer ou acheter ?

La location est une autre solution qui, selon le type de votre entreprise, peut constituer une façon de tirer le maximum des occasions d'affaires tout en réduisant les frais d'exploitation ; vos liquidités sont ainsi préservées pour d'autres besoins. Dans le cas des entreprises qui doivent être dans la mesure du possible à la fine pointe du progrès, le crédit-bail avec option d'achat peut être une solution, car il permet d'essayer le matériel le plus récent pour voir s'il correspond à leurs besoins à long terme, avant de s'engager dans un achat. Le crédit-bail est une façon de payer pour l'utilisation d'immobilisations (matériel de production, ordinateurs et véhicules par exemple) pendant qu'elle engendre des revenus pour vos activités.

Le crédit-bail comporte aussi des inconvénients. Comme vous n'êtes pas propriétaire de l'équipement que vous louez, il ne représente aucune valeur nette pour vous. Le crédit-bail vous impose une période de remboursement fixe. Si vos besoins changent avant l'expiration du bail, sauf si ce dernier comporte d'autres dispositions, vous devrez sans doute continuer à faire les paiements jusqu'à la fin du bail, que vous continuiez ou non à utiliser ce matériel.



Si vous pensez à un équipement en particulier, vous pouvez faire une comparaison financière entre le crédit-bail et l'achat avec la calculatrice interactive en ligne de l'achat et du crédit-bail à l'adresse [www.entreprisescanada.ca/fra/page/calc](http://www.entreprisescanada.ca/fra/page/calc). Offerte par le gouvernement du Canada sur son site Web Réseau Entreprises Canada, cette calculatrice permet de comparer directement le coût de l'achat et le coût du crédit-bail, en tenant compte de l'incidence fiscale.

Et si vous voulez savoir combien vous coûterait un prêt pour acheter le nouveau matériel, servez-vous de la calculatrice interactive à l'adresse [www.rbcbanqueroyle.com/cgi-bin/entreprises/loan\\_calc/loans.cgi](http://www.rbcbanqueroyle.com/cgi-bin/entreprises/loan_calc/loans.cgi).

### Ce qui compte en fait : la viabilité de l'entreprise

Jim Hart : « Pour choisir entre l'achat et la location, comme pour toute autre décision d'affaires, il faut comparer les possibilités en tenant compte de la situation particulière. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise solution. Bien souvent, c'est votre situation fiscale ou le marché que vous parvenez à négocier qui permet de trancher entre le crédit-bail et le prêt. »

« Ce qui compte, pour moi, c'est la viabilité de l'entreprise. Qu'apporte l'investissement dans le nouvel équipement à l'entreprise sur le plan des objectifs stratégiques et de la productivité d'ensemble ?, ajoute Bruce Pennington. Nous avons la conviction que le moment est très bien choisi pour que les entreprises canadiennes investissent dans leur succès à long terme. » ❖

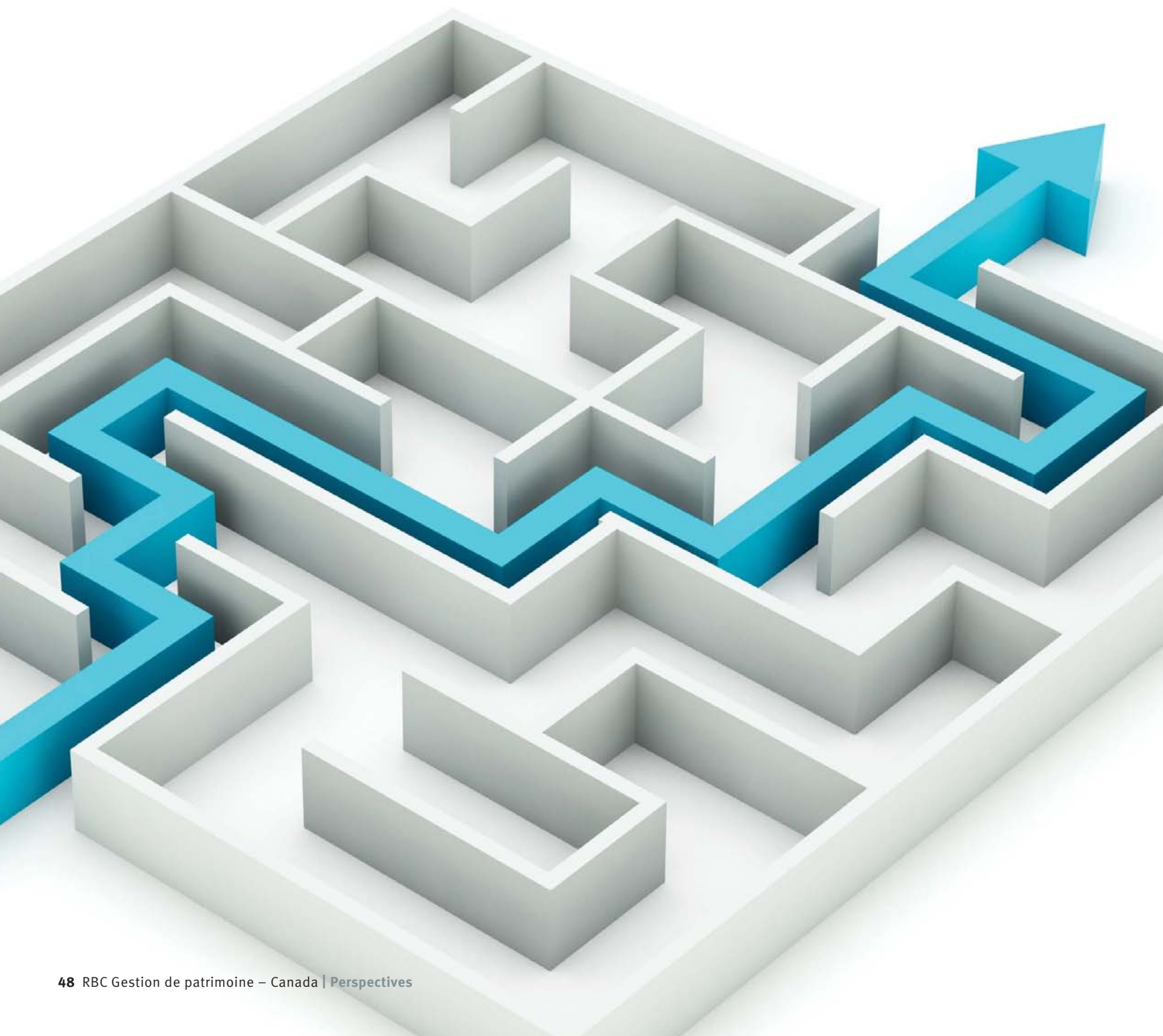
Si vous pensez à un équipement en particulier, vous pouvez faire une comparaison financière entre le crédit-bail et l'achat avec la calculatrice interactive en ligne de l'achat et du crédit-bail à l'adresse [www.entreprisescanada.ca/fra/page/calc](http://www.entreprisescanada.ca/fra/page/calc). Offerte par le gouvernement du Canada sur son site Web Réseau Entreprises Canada, cette calculatrice permet de comparer directement le coût de l'achat et le coût du crédit-bail, en tenant compte de l'incidence fiscale.

Et si vous voulez savoir combien vous coûterait un prêt pour acheter le nouveau matériel, servez-vous de la calculatrice interactive à l'adresse [www.rbcbanqueroyle.com/cgi-bin/entreprises/loan\\_calc/loans.cgi](http://www.rbcbanqueroyle.com/cgi-bin/entreprises/loan_calc/loans.cgi).



# Votre stratégie de DÉPART

Quelles options s'offrent à vous ? Quels sont les principaux enjeux ?  
Comment préparer votre entreprise en vue de la vendre ?



Un certain nombre d'études publiées au cours des dernières années indiquent que les prochaines années seront le théâtre d'une vague de transferts d'entreprise. Si certains propriétaires d'entreprise y ont longuement réfléchi et mis sur pied un plan de relève complet, bien d'autres n'y ont à peu près pas pensé. Un propriétaire d'entreprise averti devrait connaître les options de départ les plus courantes, certains des aspects pratiques liés à chaque option ainsi que les questions problématiques courantes qui doivent être réglées avant la vente de l'entreprise.

### Options de départ

Il n'y a qu'un nombre limité d'options qui s'offrent aux propriétaires d'entreprise privée qui veulent se retirer de leur entreprise. Chaque situation étant unique, les options disponibles peuvent être limitées davantage par les conditions particulières de chaque entreprise. Mis à part le recours à un premier appel public à l'épargne pour transformer l'entreprise en société ouverte, il existe deux stratégies de sortie de base :

- 1. Vendre ou transférer à des tiers qui ont un lien avec l'entreprise, comme des membres de la famille, de l'équipe de direction ou autre associé ou actionnaire.**
- 2. Vendre à des acheteurs tiers, ce qui peut comprendre des acheteurs stratégiques, des acheteurs financiers et autre partie intéressée ou créateur d'entreprises en série.**

« D'après mon expérience, il n'y a pas deux situations identiques pour l'actionnaire, et le fait de comprendre les véritables objectifs des parties impliquées aide à déterminer la meilleure option pour l'actionnaire, indique Paul Morgan, premier directeur général, Services financiers aux entreprises des marchés intermédiaires, à la Banque Royale du Canada. Si l'objectif le plus important est de conserver l'entreprise dans la famille élargie, elle sera selon toute vraisemblance transférée à un apparenté, mais s'il importe davantage de maximiser le produit de la vente, les actionnaires chercheront à vendre à un tiers. »

### Vendre ou transférer l'entreprise à un membre de la famille

Conserver l'entreprise dans la famille et la transférer d'une génération à une autre peut être une option très attrayante pour un propriétaire d'entreprise et sa famille. Cette option est généralement choisie par un propriétaire qui souhaite voir l'entreprise évoluer d'une façon similaire au sein de la famille. Si le transfert se fait bien et sans problèmes, cette approche a l'avantage d'atténuer les réactions défavorables des clients, des fournisseurs ou des employés.

Toutefois, la sortie d'une entreprise peut s'avérer très complexe et difficile dans les meilleures conditions, et si nous ajoutons la dynamique familiale à la situation, une tension et un stress considérables peuvent se créer et produire des conséquences défavorables à long terme.

Le choix d'un successeur approprié aura une incidence importante sur les succès futurs de l'entreprise et sur l'ensemble du patrimoine de la famille. Franchement, il n'est pas toujours nécessaire de prendre en considération tous les membres de la famille lorsque vous choisissez un nouveau dirigeant. Si l'entreprise est importante et complexe, il faudra choisir une personne expérimentée pour gérer efficacement le plein potentiel de l'entreprise. Peut-être qu'il n'y a personne au sein de la famille qui possède les compétences requises et, malheureusement, il est parfois difficile pour la famille de tirer elle-même une telle conclusion.

« J'ai découvert que dans ces situations, une aide extérieure s'impose, explique Paul. Des consultants en ressources humaines peuvent être appelés pour évaluer la capacité des membres proposés de la famille et pour faire des recommandations sur ceux qu'ils jugent les plus aptes à remplir ce rôle. Cette approche permet à une famille d'évacuer l'émotivité dans la prise de décision. »



En général, les transferts d'entreprises au sein des familles se produisent souvent et peuvent être une option viable et attrayante pour le propriétaire d'entreprise si, au sein de la famille, il existe un successeur qui a la capacité et les compétences voulues.

### Rachat par les membres de la direction

Le rachat par les membres de la direction constitue une autre option attrayante pour le propriétaire d'entreprise qui prépare sa sortie. La vente à des membres de la direction peut receler de nombreuses caractéristiques favorables et s'avérer un processus relativement facile par rapport à une vente à des acheteurs tiers.

Les membres de la direction et le vendeur se connaissent généralement très bien et ils s'entendent pour dire qu'il s'agit d'une opération gagnante. Ceci permet d'atténuer les « prises de position strictes » et d'augmenter la vraisemblance d'une conclusion réussie de l'opération.

Une équipe formée des membres de la direction aura également une perspective fondamentale de l'entreprise, éliminant pratiquement le processus de contrôle préalable, comptable, opérationnel et juridique qui ne pourra comparativement être évité dans le cas d'un acheteur tiers. En outre, si les membres de la direction présentent de solides antécédents dans l'exploitation de l'entreprise, le financement par emprunt d'une tranche du coût d'achat sera également plus facile. Enfin, le risque lié à la transition est également atténué puisque les membres de l'équipe de direction sont déjà connus des clients, des fournisseurs et des employés, et l'interruption des activités de l'entreprise est limitée au moment du transfert de propriété.

Dans tous rachats par emprunt, il est essentiel de déterminer le montant et la source de la composante en actions du prix d'achat, et le rachat par les membres de la direction ne fait pas exception. La composante en actions est considérée comme étant l'argent le plus difficile à obtenir. Les acheteurs internes, qu'il s'agisse de membre de la famille ou de l'équipe de direction, ont généralement accès à des fonds personnels limités. Ainsi, dans la majorité des cas de petites et moyennes entreprises qui envisagent un rachat par les membres de la direction, le vendeur doit généralement coopérer dans une grande mesure avec les membres de la direction, en offrant un prix d'achat favorable assorti d'un billet du fournisseur à des conditions favorables pour permettre la conclusion de l'opération dans un délai raisonnable. Le rachat par les membres de la direction constitue une bonne option de sortie pour le vendeur qui ne cherche pas à tirer le maximum de toutes les composantes, comme la valeur, le produit en espèces à la clôture et les conditions de l'opération à la vente.

Dans les cas des moyennes et grandes entreprises, l'équipe de direction s'associe généralement à des sociétés de capitaux privés qui peuvent financer une tranche importante de la composante

en actions du prix d'achat. Bien que cette solution semble attrayante pour l'équipe de direction, si elle n'acquiert qu'une petite portion de la composante en actions, sa participation dans l'entreprise, en retour, sera petite. Certaines équipes de direction sont plus ou moins prêtes à risquer des actifs personnels, à exercer un contrôle et une autorité limités dans la nouvelle organisation en contrepartie d'une petite participation et d'avantages limités. Chaque personne ne partage pas les mêmes objectifs et la même tolérance au risque. Un propriétaire d'entreprise qui comprend les nuances d'un rachat par les membres de la direction sera en mesure de déterminer si cette option est viable dans sa situation.

### Rachat par l'actionnaire ou l'associé

Vendre à un associé existant procure l'avantage de travailler avec un tiers connu et peut généralement se traduire par une conclusion rapide de l'opération. Malheureusement, toute mésentente entre les associés peut également créer un processus très long. Le problème le plus commun se présente autour de la valeur de l'entreprise. Toutefois, une convention d'actionnaires à jour et judicieusement élaborée définira les règles et les étapes fondamentales à suivre dans le transfert de toute participation dans l'entreprise.

Le financement de ces opérations peut s'avérer relativement facile. Il y a un certain nombre de facteurs qui peuvent influencer la volonté d'une institution financière à financer l'acheteur (en supposant qu'il s'agit d'une entreprise raisonnablement rentable). Ces facteurs comprennent : les antécédents de l'associé acquéreur en ce qui a trait à l'exploitation de l'entreprise ; une évaluation raisonnable ; l'existence de clauses de non-concurrence et de non-sollicitation ; et l'absence de toute répercussion négative prévisible sur l'entreprise ou ses relations en raison de la sortie d'un des associés. Dans une situation adéquate, en ayant recours à un levier financier sur les flux de trésorerie, l'associé acquéreur peut générer un rendement important sur son investissement. C'est également un avantage pour l'actionnaire vendeur puisqu'il recevra en espèces une tranche importante du produit de la vente à la clôture de l'opération.

### Vendre à un acheteur tiers

Un propriétaire d'entreprise peut approcher des acheteurs tiers, qu'il s'agisse de groupes stratégiques ou d'investissements privés, pour évaluer leur intérêt à acquérir l'entreprise ou engager un intermédiaire pour le faire à leur place.

« Si l'intention du propriétaire d'entreprise est d'obtenir la meilleure offre possible pour son entreprise, l'embauche d'un professionnel pour gérer le processus de désinvestissement se traduira généralement par la meilleure affaire possible », explique Paul.

Vendre à un acheteur stratégique représente toujours une très bonne option pour la majorité des propriétaires d'entreprise. Les



## Vos options de départ

- **Dans la famille.** Les avantages : Continuité, legs familial. Les inconvénients : Querelles familiales, absence de relève compétente.
- **Rachat par les membres de la direction.** Les avantages : Transition plus souple, nouvelle direction expérimentée. Les inconvénients : La direction n'a pas les liquidités suffisantes, ce qui vous oblige à accepter une valeur de vente plus faible.
- **Rachat par l'actionnaire ou l'associé.** Les avantages : Continuité, opération conclue rapidement. Les inconvénients : Discussion sur la valeur de l'entreprise.
- **Vendre à un acheteur tiers.** Les avantages : Opération rapide, sortie facile avec un maximum de valeur. Les inconvénients : Divulguer des renseignements confidentiels à un concurrent qui pourrait décider de ne pas acheter.

acheteurs stratégiques gèrent souvent des entreprises semblables à celle qui est acquise. À ce titre, ils ont une bonne connaissance des marchés desservis et des risques connexes et ils peuvent extraire différentes synergies dans l'acquisition. En raison de sa situation concurrentielle dans le marché, l'acheteur stratégique est souvent dans la meilleure situation pour payer une prime pour l'acquisition de l'entreprise. L'inconvénient de cette stratégie est la divulgation des renseignements confidentiels à l'acheteur potentiel qui, dans certains cas, est aussi un concurrent.

Quant aux acheteurs financiers, ou groupes d'investissements privés, ils recherchent pour y investir des entreprises qui présentent des équipes de direction solides, des bénéficiaires historiques vigoureux, de bonnes marges bénéficiaires, une

position concurrentielle durable dans l'industrie ainsi que des perspectives à long terme attrayantes. Ces acheteurs exigent souvent que l'équipe de direction existante demeure en place après l'achat puisqu'ils ne disposent généralement pas d'une équipe de direction prête à assumer la relève. En raison de leur approche professionnelle, les groupes d'investissements privés ne présentent pas une inquiétude pour le vendeur au titre de la confidentialité. Il est moins probable aussi qu'ils aient un autre investissement dans l'industrie.

D'une façon générale, la vente à des acheteurs tiers représente la meilleure option pour le propriétaire qui souhaite sortir de son entreprise en maximisant les conditions et le produit découlant de l'opération.

### **Préparez votre entreprise en vue de la vendre**

Il y a certains éléments que les propriétaires d'entreprise devraient prendre en considération lorsqu'ils préparent leur organisation en vue de la vendre. Les facteurs les plus importants à examiner et à analyser sont : l'équipe de direction, les systèmes d'information de gestion de l'entreprise, la clientèle, le moment de la vente et les flux de trésorerie.

### **Équipe de direction**

Les propriétaires d'entreprise devraient évaluer la qualité et la profondeur de l'équipe de direction en place et prendre en considération les changements à apporter pour améliorer l'entreprise et son potentiel de vente. En outre, les entreprises qui misent sur un actionnaire ou un gestionnaire clé peuvent créer des problèmes importants pour l'acheteur puisque le risque d'exploitation de l'entreprise et les problèmes potentiels pourraient s'accroître advenant le départ de cette personne clé.





### Systèmes d'information de gestion

Les entreprises bien gérées comptent habituellement sur des systèmes d'information de gestion de pointe.

En matière d'information de gestion, l'approche « tout est dans ma tête » ne constitue pas la meilleure réponse lorsque vous demandez un prix élevé pour votre entreprise. Les investissements et le développement de systèmes d'information de gestion adéquats génèrent des dividendes puisque cela procure à l'équipe de direction des outils efficaces pour gérer et améliorer l'entreprise. Ces systèmes augmenteront la valeur de l'entreprise au moment de la vente. Dans les meilleures conditions, le processus de contrôle préalable peut être dispendieux ; ainsi, au cours de l'évaluation, des informations précises rendront ce processus plus facile.

### La clientèle

« La concentration de la clientèle constitue un des problèmes les plus communs des entreprises, indique Paul. Si des mesures ne sont pas prises pour améliorer la situation, les options de désinvestissement de l'entreprise pourraient s'en trouver limitées ou, au moment du désinvestissement, la valeur est faible et le produit de la vente est versé sur une période de temps. »

Un acheteur potentiel recherche idéalement une clientèle diversifiée et en croissance. Une entreprise qui dépend substantiellement d'un client ou d'un petit groupe de clients présente un risque important puisque la valeur de l'entreprise pourrait fléchir advenant la perte d'un client important. Dans la mesure du possible, le recrutement de nouveaux clients étend les relations avec les clients existants et la croissance est moins attribuable au client le plus important. Ceci rehausse la qualité de l'entreprise et améliore sa valeur à la vente.

### Le moment de la vente

Bien que ce ne soit pas toujours possible, être en mesure de décider à quel moment vendre peut pratiquement se traduire par une valeur améliorée. Il faut éviter de vendre lorsque la valeur globale est en baisse ou que les résultats sont insatisfaisants en raison d'une période difficile pour l'entreprise. De façon générale, si l'entreprise amorce un revirement, il faudra une année de bons résultats et une bonne perspective de résultats futurs pour effacer la mauvaise impression créée par une mauvaise année. Vendre lorsque l'entreprise est sur une pente ascendante constitue toujours le meilleur pari.

### Flux de trésorerie

« Les entreprises qui obtiennent le ratio le plus élevé à la vente présentent généralement des flux de trésorerie de grande qualité ; des flux de trésorerie qui sont constants, récurrents, à marge élevée et en croissance, et que l'acheteur remarque facilement », affirme Paul.

Les flux de trésorerie tendent à déterminer la valeur d'une entreprise : plus ils sont de qualité, plus la valeur est élevée. Il y a un certain nombre de facteurs qui ont une incidence sur la qualité des flux de trésorerie. Une des meilleures façons de les améliorer, c'est de se placer dans la perspective de l'acheteur et d'évaluer d'une façon critique les risques liés au flux de trésorerie de l'entreprise. Les problèmes peuvent être liés à la clientèle, aux fournisseurs ou à la confiance accordée à un employé clé, ou encore, au repli des marchés pour certains aspects de l'entreprise. Dans la mesure du possible, il faut prendre des mesures pour réduire ou atténuer ces risques. Tout ce qui peut créer un risque ou une incertitude dans l'esprit de l'acheteur aura un effet défavorable sur la valeur de l'entreprise. Lorsqu'une offre d'achat est présentée, il est très difficile d'apporter des modifications importantes à l'entreprise qui pourraient améliorer sa valeur. Il faut donc les faire au préalable. ❖

### En résumé

Au moment de préparer sa sortie, l'énoncé « les situations sont toutes différentes » s'applique parfaitement. S'il existe peu d'options, la compréhension de vos objectifs à titre de propriétaire orientera d'une façon précise votre stratégie de sortie. De façon générale, il faudra choisir un acheteur interne si votre objectif est d'assurer la continuité de l'entreprise d'une façon similaire, de la transférer à la famille ou d'en conserver le nom. Toutefois, si votre objectif est de maximiser les conditions de l'opération, comme le produit en espèce et la structure, il faudra alors rechercher un acheteur tiers.



**FAU**





Qui se soucie de l'eau ?

**Nous, nous nous en soucions...**

Vous souvenez-vous de la première fois où vous avez vu une photo de la Terre prise de l'espace ? Avez-vous été surpris par tout ce bleu ? L'eau, qui couvre près des trois quarts de la surface de la Terre, est une des ressources les plus précieuses de la planète. En fait, rien, sur terre, ne peut survivre sans eau. Les humains peuvent être plusieurs jours sans manger, mais, en l'absence d'eau douce, ils mourront en quelques jours. L'eau fait tellement partie intégrante de nos vies que nous y pensons rarement et la tenons souvent pour acquise.



Pourtant, même s'il y a beaucoup d'eau douce sur terre, c'est une ressource limitée. Réfléchissez à ceci : il y a autant d'eau aujourd'hui qu'il y en avait il y a des millions d'années, or, la population mondiale atteint les 7 milliards d'humains et continue d'augmenter.

L'eau ne se trouve pas toujours là où les gens vivent. Les changements climatiques font en sorte que les endroits secs sont encore plus secs et les endroits humides, encore plus humides. Et c'est sans compter la pollution, qui menace de plus en plus cette précieuse ressource. Même si l'eau est une ressource très résiliente, elle a de plus en plus de difficulté à se régénérer à cause des polluants qui se retrouvent dans les lacs et les rivières.

Il y a tant de causes humanitaires et d'enjeux environnementaux qui exigent notre attention qu'on peut en oublier l'eau. Souvent, il faut une crise pour que nous cessions de la tenir pour acquise.

## Donc, qui se soucie réellement de l'eau ?

### **Les organismes sans but lucratif et les groupes voués à la conservation s'en soucient**

Heureusement, au Canada, des centaines d'organismes sans but lucratif, grands et petits, réunissent des milliers de bénévoles qui se sont donnés pour mission de se soucier de l'eau. Il ne devrait pas être difficile d'en trouver un, par exemple un organisme de conservation, dans votre collectivité.

### **Les entreprises, les industries et les municipalités s'en soucient**

Nombre d'entreprises se soucient de l'eau. L'eau est nécessaire pour produire à peu près tout ce que nous mangeons, buvons, achetons. Certains secteurs, c'est bien connu, sont de grands consommateurs d'eau, comme l'agriculture. Mais d'autres le sont aussi, même si cela est moins évident. Par exemple, saviez-vous que plus de 3 000 litres d'eau sont nécessaires pour produire et entretenir un seul jean pendant toute sa durée de vie ? Cette quantité inclut la production du coton, la fabrication du jean et le lavage à la maison. Saviez-vous que de 60 à 180 litres d'eau sont nécessaires pour produire un seul litre de bière ? De la production du blé et de l'orge à l'expédition, en passant par le brassage et la pasteurisation, l'eau est ce qui fait fonctionner les usines. Les entreprises qui dépendent de l'eau pour produire des biens et des services sont de plus en plus conscientes de l'importance de gérer leur consommation d'eau le plus efficacement possible.



D'ailleurs, des entrepreneurs conçoivent de nouveaux produits et de nouvelles technologies pour aider les particuliers, les fabricants et les agriculteurs à utiliser l'eau de manière plus efficace. Les entreprises cherchent à concilier la conservation de l'eau et leurs intérêts financiers.

Les municipalités se soucient elles aussi de l'eau. Dans de nombreuses régions, les municipalités doivent procurer aux résidents de l'eau potable. Mais elles doivent également composer avec les coûts énormes liés à l'énergie nécessaire pour traiter et acheminer l'eau.

## Qui d'autre se soucie de l'eau ?

### Vous et moi, nous nous en soucions

Jusqu'à 60 litres d'eau sont utilisés pour produire l'électricité nécessaire au fonctionnement d'une ampoule de 60 watts pendant 12 heures. Ainsi, lorsque vous consommez de l'énergie, vous consommez aussi de l'eau. Les personnes qui conduisent des voitures, regardent la télévision ou envoient des messages textes devraient elles aussi se soucier de l'eau. Tout comme celles dont les maisons ou les entreprises sont alimentées à l'électricité, au mazout, au gaz naturel, au charbon ou à l'énergie nucléaire. Il faut de l'eau pour créer de l'énergie, qu'il s'agisse de pomper le pétrole d'un puits, de retirer les polluants des émissions des centrales, de générer de la vapeur pour faire fonctionner des turbines, de se débarrasser des résidus une fois les combustibles fossiles brûlés ou de maintenir la fraîcheur dans les centrales. ❖

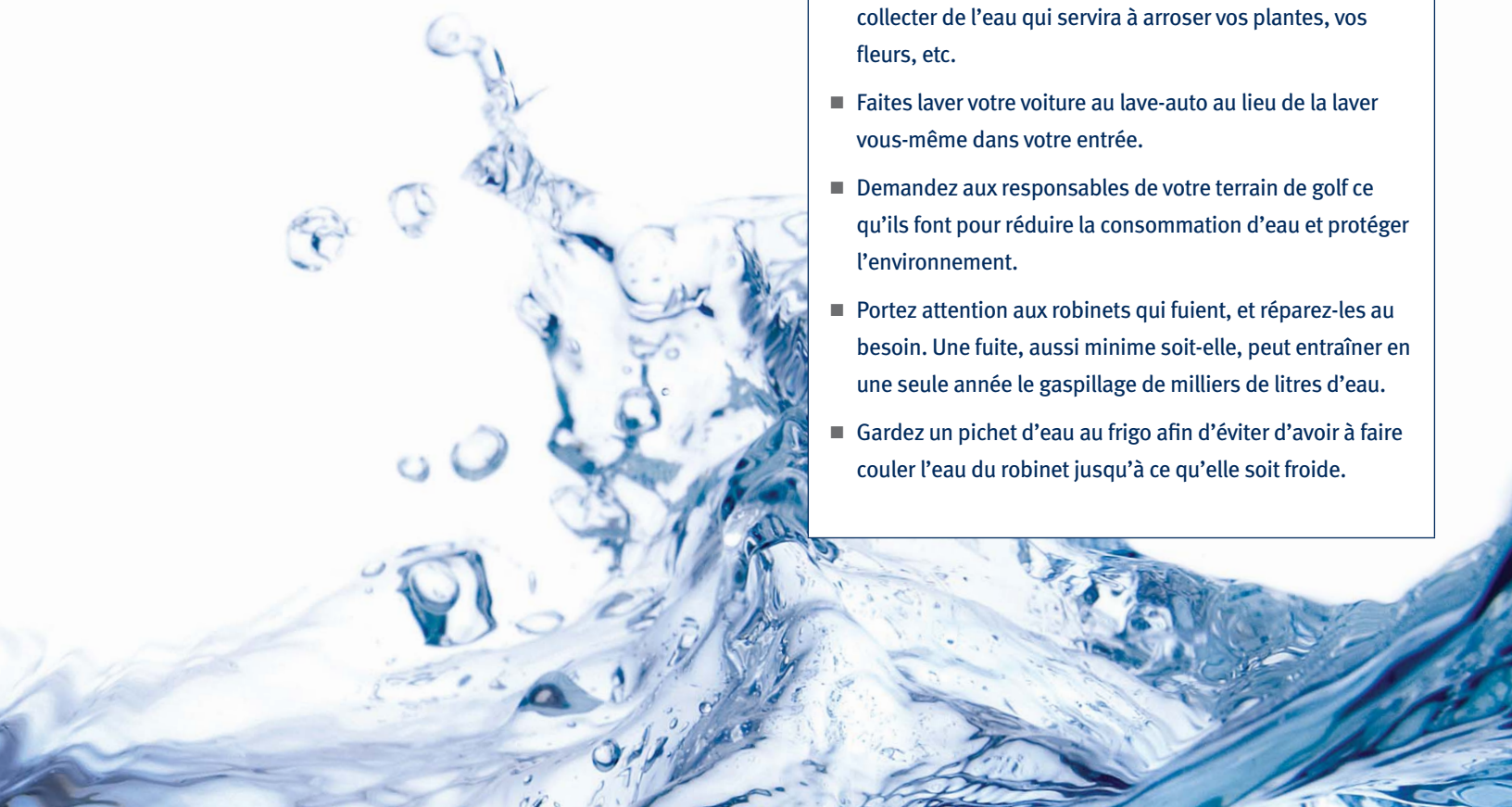
### RBC se soucie de l'eau

Le projet Eau Bleue RBC est un programme novateur d'envergure mondiale qui vise à protéger la ressource naturelle la plus importante de notre planète : l'eau douce. Depuis 2007, RBC s'est engagée à verser plus de 32 millions de dollars à quelque 450 organismes sans but lucratif du monde entier voués à la protection des bassins hydrographiques et à l'accès à l'eau potable. De plus, nous faisons la promotion d'une utilisation responsable de l'eau auprès de nos employés et de nos clients, nous réduisons la consommation d'eau de notre propre entreprise, et nous appuyons la croissance d'entreprises nord-américaines vouées à la conservation de l'eau. Tout cela parce que nous aussi, nous nous soucions de l'eau.

Ainsi, si vous aimez jouer au golf sur un terrain luxuriant, déguster un généreux cabernet avec votre filet mignon, faire du bateau ou lire vos courriels sur un appareil mobile, n'oubliez pas que c'est grâce à l'eau que tout cela est possible.

### Cinq façons de montrer que vous vous souciez de l'eau

- Concevez un jardin exigeant un arrosage minimal. Reliez une citerne pluviale à votre tuyau de descente afin de collecter de l'eau qui servira à arroser vos plantes, vos fleurs, etc.
- Faites laver votre voiture au lave-auto au lieu de la laver vous-même dans votre entrée.
- Demandez aux responsables de votre terrain de golf ce qu'ils font pour réduire la consommation d'eau et protéger l'environnement.
- Portez attention aux robinets qui fuient, et réparez-les au besoin. Une fuite, aussi minime soit-elle, peut entraîner en une seule année le gaspillage de milliers de litres d'eau.
- Gardez un pichet d'eau au frigo afin d'éviter d'avoir à faire couler l'eau du robinet jusqu'à ce qu'elle soit froide.







# Fidélisation des employés

**Attirer et retenir les meilleurs talents**

En tant que propriétaire d'entreprise, vous savez à quel point il est important de recruter, de rémunérer et de fidéliser vos meilleurs talents. Ce faisant, vous assurez la continuité de l'entreprise, vous protégez le savoir que vous avez accumulé au sein de votre organisation et vous vous préparez pour prendre des décisions judicieuses en matière de planification de la relève le moment venu. La perte d'un employé clé peut coûter cher à votre entreprise. Il faut donc penser à des façons de motiver les employés clés et de focaliser leur attention sur les priorités de l'entreprise.



Le REER collectif est l'une des façons d'encourager vos employés à épargner en vue de leur retraite tout au long de leur carrière.



### Régimes d'épargne d'employeur

Les employés sont de plus en plus conscients de la nécessité de subvenir à leurs besoins de retraite. Les régimes d'épargne d'employeur constituent l'un des piliers les plus importants de la planification de la retraite et sont un moyen d'offrir à vos employés une retraite sans inquiétude sur le plan financier. Avant d'établir un régime de retraite, discutez des options avec votre conseiller juridique, votre fiscaliste ou votre conseiller financier. Voici quelques-uns des types les plus courants de régimes de retraite offerts par les employeurs.

### Régimes enregistrés d'épargne-retraite collectifs (REER collectifs)

Le REER collectif encourage vos employés à épargner en vue de leur retraite tout au long de leur carrière. Même les petites entreprises peuvent y recourir. Ces régimes, qui fonctionnent comme des régimes enregistrés d'épargne-retraite (REER) ordinaires, parfois avec quelques restrictions supplémentaires, peuvent être plus rentables et plus simples à administrer que les régimes de pension.

### Régimes de pension agréés (RPA)

Un RPA est un régime de retraite d'employeur. En général, les cotisations de l'employeur et des employés sont déductibles du revenu imposable, et l'imposition des revenus générés au sein du régime est reportée. En vertu de la législation provinciale ou fédérale, les fonds accumulés au sein du régime au bénéfice des participants individuels sont généralement immobilisés.

Il existe deux sortes de RPA : les régimes de retraite à cotisations déterminées (CD) et les régimes de retraite à prestations déterminées (PD).

Dans les régimes à CD, les employés choisissent les placements au sein de leur régime individuel, et leurs prestations de retraite sont établies en fonction de la valeur de ces placements au moment où ils prennent leur retraite. Pour l'employeur,

cette option peut revenir moins chère et elle est plus facile à administrer qu'un régime à PD. À l'inverse, un régime à PD garantit à l'employé une prestation de retraite donnée qui est calculée d'après une formule faisant intervenir les revenus et les années de service. Les régimes à PD précisent généralement l'âge (souvent 65 ans) auquel les employés peuvent commencer à recevoir leur revenu de retraite. En tant qu'employeur, vos obligations sont plus lourdes avec un régime à PD qu'avec un régime à CD car vous devez prendre les décisions de placement et garantir des prestations de retraite fixes à l'employé. Si le régime à PD venait à être sous-capitalisé, vous devriez assumer le financement complémentaire du régime en engageant à court terme des flux de trésorerie plus élevés que prévu. Toutefois, en cas de surcapitalisation du régime, vos paiements seront moindres.

### Prestations de retraite améliorées

Les options suivantes peuvent vous aider à améliorer les régimes d'épargne-retraite de vos employés clés.

### Régimes de retraite complémentaires pour cadres supérieurs

En raison des plafonds de cotisations et de prestations des régimes enregistrés, vos employés les mieux rémunérés peuvent se retrouver avec des prestations de retraite inadéquates pour maintenir leur niveau de vie. Un régime de retraite complémentaire pour cadres supérieurs peut permettre de combler l'écart entre le maximum des prestations de retraite offertes par le RPA de la société et le revenu de retraite qu'un employé bien rémunéré est en droit d'attendre. Un tel régime complémentaire peut aussi vous permettre de retenir vos employés clés et de les fidéliser à long terme.

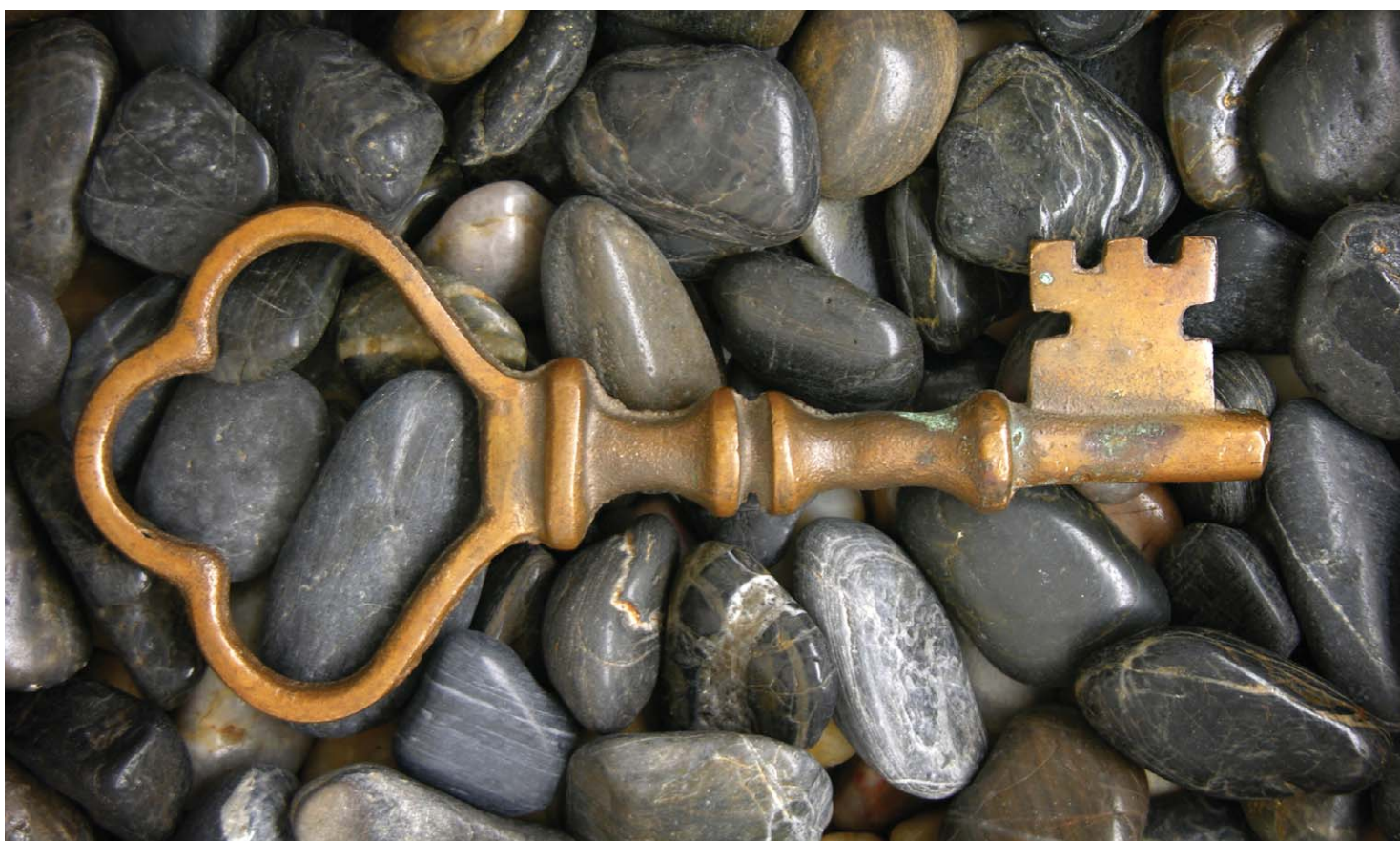
L'un des régimes de retraite complémentaires pour cadres supérieurs les plus courants est la convention de retraite (CR). Une CR est un régime de pension non agréé qui permet d'offrir à vos employés clés des prestations de retraite complémentaires ; elle peut être utilisée que votre société ait un RPA agréé ou non.

Les CR ne comportent aucun plafond de cotisations (à condition que les cotisations soient « raisonnables ») et aucune restriction concernant les placements. Les employés peuvent aussi tirer parti de certaines stratégies de placement faisant appel à l'assurance vie. Cela peut générer des revenus de placement libres d'impôt complémentaires et produire de meilleurs rendements que des placements alternatifs.

### Régimes de retraite individuels (RRI)

Un RRI est un régime à PD enregistré mis sur pied par l'employeur pour une personne et, éventuellement, le conjoint ou la conjointe de cette personne si il ou elle travaille aussi pour

la société. Le RRI est une solution de remplacement au REER qui permet à votre société d'effectuer des cotisations annuelles plus importantes que dans un REER (déductibles pour votre société). Les cotisations à un RRI augmentent avec l'âge du bénéficiaire du régime. Si les revenus de placement au sein du régime sont moins élevés que prévu, vous pourrez effectuer des cotisations supplémentaires. Les actifs d'un RRI peuvent être protégés des créanciers, et ce type de régime convient généralement aux propriétaires d'entreprise, aux professionnels constitués en société ou aux employés clés qui ont 40 ans ou plus et gagnent un salaire annuel supérieur à 100 000 \$. ❖



## Les leçons de l'expérience

Si les aspects financiers de la rémunération attirent souvent les employés clés, les avantages non financiers contribuent généralement à leur fidélisation. Des outils et un temps suffisant pour faire le travail sont essentiels à la satisfaction des employés, tandis que la formation et le développement concourent au maintien de leur motivation.

Vous devez favoriser un environnement social et l'esprit d'équipe, et prouver votre engagement en vous assurant que l'équilibre travail-vie privée peut être réalisé.

Si vous perdez un employé clé, organisez une entrevue de départ pour comprendre sa décision. Son insatisfaction pourrait faire ressortir des problèmes parmi les autres employés clés, et vous pourrez éviter un autre départ coûteux pour l'entreprise.



Ce document a été préparé pour les sociétés membres de RBC Gestion de patrimoine, RBC Dominion valeurs mobilières Inc.\*, RBC Phillips, Hager & North Services-conseils en placements inc., RBC Gestion mondiale d'actifs Inc., la Société Trust Royal du Canada et la Compagnie Trust Royal (collectivement, les « sociétés ») ainsi que leur société affiliée, Fonds d'investissement Royal Inc. (FIRI). Chacune des sociétés, FIRI et la Banque Royale du Canada sont des entités juridiques distinctes et affiliées. \* Membre du Fonds canadien de protection des épargnants. Par « conseiller RBC », on entend les banquiers privés employés par la Banque Royale du Canada, les représentants inscrits de FIRI, les représentants-conseils employés par RBC Phillips, Hager & North Services-conseils en placements inc., la Division Clientèle privée de RBC Gestion mondiale d'actifs Inc., les premiers conseillers en services fiduciaires et les chargés de comptes employés par la Compagnie Trust Royal ou la Société Trust Royal du Canada ou les conseillers en placement employés par RBC Dominion valeurs mobilières Inc. Au Québec, les services de planification financière sont fournis par FIRI ou Services financiers RBC Gestion de patrimoine inc. (SF RBC GP), qui sont inscrits au Québec en tant que cabinets de services financiers. Ailleurs au Canada, les services de planification financière sont offerts par l'entremise de RBC Dominion valeurs mobilières Inc., FIRI, la Société Trust Royal du Canada ou la Compagnie Trust Royal. Les services successoraux et fiduciaires sont fournis par la Société Trust Royal du Canada et la Compagnie Trust Royal. Les produits d'assurance sont fournis par SF RBC GP, filiale de RBC Dominion valeurs mobilières Inc. Les stratégies, les conseils et le contenu technique figurant dans cette publication sont fournis à titre d'information et visent à aider nos clients en leur fournissant des renseignements que nous croyons exacts et complets, mais ni les sociétés, ni FIRI, ni la Banque Royale du Canada ou ses sociétés affiliées, ni toute autre personne ne peuvent garantir qu'ils sont exacts et complets. Le présent document ne donne pas de conseils fiscaux ou juridiques, et ne doit pas être interprété comme tel. Les lecteurs sont invités à consulter un conseiller juridique ou fiscal qualifié ou un autre conseiller professionnel lorsqu'ils prévoient mettre en œuvre une stratégie. Ainsi, leur situation particulière sera prise en considération comme il se doit et les décisions prises seront fondées sur la plus récente information qui soit. Les taux d'intérêt, l'évolution du marché, le régime fiscal et divers autres facteurs touchant les placements sont susceptibles de changer. Ces renseignements ne constituent pas des conseils de placement ; ils ne doivent servir qu'à des fins de discussion avec votre conseiller RBC. Les clients peuvent être dirigés vers un autre partenaire RBC pour des produits ou services spécifiques non offerts par l'une de ces sociétés. Ni les sociétés, ni FIRI, ni la Banque Royale du Canada ou ses sociétés affiliées, ni toute autre personne n'assument quelque responsabilité que ce soit quant à toute perte directe ou indirecte découlant de l'utilisation de ce rapport ou des renseignements qu'il contient. © /<sup>MC</sup> Marque(s) déposée(s) de la Banque Royale du Canada. RBC Gestion de patrimoine est une marque déposée de la Banque Royale du Canada. Utilisation sous licence. © Banque Royale du Canada, 2012. Tous droits réservés. Imprimé au Canada.





## Tout un patrimoine à partager qui prend vie sous vos yeux.

À RBC Gestion de patrimoine<sup>®</sup>, vous êtes entouré de plus de 2 000 professionnels reconnus dans chaque discipline clé : gestion de placements, planification des propriétaires d'entreprise, crédit et assurance, et bien plus encore. Notre passion : l'avenir, tel que vous le voyez. Notre engagement : exploiter notre vaste patrimoine d'expertise afin de protéger le fruit de votre labeur votre vie durant et au-delà. Cette façon de faire et de penser nous a propulsés parmi les dix premiers gestionnaires de patrimoine du monde entier\*. Renseignez-vous au [www.rbcgestiondepatrimoine.com/canada.html](http://www.rbcgestiondepatrimoine.com/canada.html).

Tout un patrimoine à partager.

Dominion valeurs mobilières | PH&N Services-conseils en placements | Successions et fiducies | Gestion privée



RBC Gestion de patrimoine

\*Classement Global Private Banking KPI Benchmark 2011 de Scorpio Partnership. <sup>®</sup> / <sup>MC</sup> Marque(s) de commerce de la Banque Royale du Canada, utilisée(s) sous licence. Les services présentés ci-dessus sont offerts par la Banque Royale du Canada ou par ses sociétés affiliées.