

### *Appel aux entrepreneurs et aux propriétaires d'entreprise. Êtes vous prêts pour la retraite ?*

Êtes-vous prêt ? Tôt ou tard, nous voulons tous prendre notre retraite ! C'est une réalité de la vie. Personne ne souhaite travailler jusqu'à la fin de ses jours. Cependant, si vous êtes propriétaire d'une PME ou d'une entreprise familiale, la retraite ne consiste pas simplement à ne plus aller au bureau. En plus de vous assurer d'avoir accumulé suffisamment d'argent pour la retraite, il devient crucial que vous répondiez aux questions essentielles suivantes : qu'advient-il de l'entreprise lorsque vous cessez de l'exploiter ? Qui en assumera la gestion lorsque vous serez parti pour la retraite ? Comment procédera-t-on au transfert de propriété ? Votre entreprise poursuivra-t-elle ses activités ou devriez-vous la vendre ?

Imaginez que vous avez travaillé toute votre vie pour mettre sur pied une entreprise qui est devenue un de vos actifs les plus importants et qui ne vous apporte, financièrement parlant, peu ou rien au moment de votre retraite ou en tant que patrimoine que vous léguerez à vos êtres chers. C'est évidemment une chose à laquelle on préfère ne pas penser, mais d'après les statistiques, il est probable que plusieurs d'entre vous se retrouvent dans une telle situation.

Les entrepreneurs canadiens vieillissent rapidement, à un point tel que le nombre d'entre eux à l'aube de la retraite (de 55 à 64 ans) a augmenté constamment au cours des dernières années. Il est étonnant de constater qu'au tournant de la décennie, le nombre d'entrepreneurs approchant de la retraite avait augmenté de 7,5 % selon un récent sondage mené par la CIBC. Dans ce même sondage, on rapporte que 20 % de tous les entrepreneurs canadiens prévoient se retirer d'ici 5 ans et qu'une proportion étonnante de 60 % des gens de 55 à 64 ans, soit le groupe le plus près de la retraite, n'ont pas encore abordé leurs plans de retraite avec leur famille, leurs partenaires d'affaires ou les autres personnes concernées.

Pour la plupart des entrepreneurs, l'entreprise représente au-delà de 60 % de l'avoir familial net. Plusieurs d'entre-vous êtes propriétaires du terrain et/ou de l'édifice où se trouve votre entreprise, ce qui constitue souvent un capital gelé qu'on doit vendre pour obtenir des liquidités. On dit souvent que plus de 70 % des entreprises familiales ne survivent pas à la transition du fondateur à la génération suivante, et ce, en raison des impôts ou d'une chicane familiale. Cependant, il est possible d'examiner les deux scénarios pour assurer un transfert réussi de l'entreprise familiale et bien planifier la relève.

D'après un autre sondage réalisé auprès d'intermédiaires canadiens qui sont des lecteurs de la revue Jobber News Magazine, on en apprend des vertes et des pas mûres sur la planification de la relève. Les résultats démontrent qu'on néglige clairement de planifier la relève et que les entrepreneurs canadiens n'en comprennent pas bien les risques. En raison du vieillissement des entrepreneurs canadiens, la planification de la relève devrait être une priorité, même s'il semble que peu d'entre-eux comprennent vraiment ce qu'il leur faut.

La planification de la relève en entreprise nous oblige habituellement à prévoir longtemps d'avance la succession administrative et le transfert de propriété pour faire en sorte que l'entreprise demeure saine tout en assurant un soutien financier à ses actionnaires et aux employés. La planification de la relève a pour but de gérer ces questions tout

79  
5 29854

Jun 2005

# Info

#### CONTENU

- Appel aux entrepreneurs et aux propriétaires d'entreprise. Êtes-vous prêts pour la retraite ?
- Cinq façons de pousser une entreprise à sa perte
- Les avantages en matière d'emploi : imposables ou non ?

#### MONTRÉAL

300 Léo Pariseau  
Bureau 1900, Place du Parc  
Montréal, QC H2X 4B5  
Tél. : 514-842-3911  
1-866-842-3911  
Télec. : 514-849-3447  
Courriel : rswca@rswca.com  
www.rswca.com

en facilitant l'installation graduelle des futurs propriétaires dans votre entreprise. Dans le cas des entreprises familiales, la planification de la relève peut devenir particulièrement complexe en raison des relations et des émotions concernées et la plupart des gens ressentent un certain inconfort lorsqu'ils doivent aborder des sujets tels le vieillissement, le décès et les questions monétaires. Qu'on se sente à l'aise ou non, la planification de la relève devrait être la première priorité de toute entreprise familiale.

Afin d'élaborer un plan vraiment solide pour la relève de son entreprise, un entrepreneur devrait débiter dans la quarantaine et fignoler celui-ci jusqu'au moment de sa retraite. Plusieurs propriétaires d'entreprise considèrent qu'ils ne prendront jamais leur retraite et prévoient rester actifs dans l'entreprise jusqu'à leur décès. Il n'est pas toujours recommandé de croire que l'entreprise restera la " vache à lait " sur laquelle vous vous êtes toujours fié par le passé. L'entreprise peut constituer une " vache à lait " pour bien des gens, mais pour la grande majorité, il n'en sera pas ainsi. Cette manière de penser vous donne un faux sentiment de sécurité alors que vous repoussez le problème inévitable qui consiste à se doter d'une stratégie de départ pour assurer la survie de l'entreprise.

Vous prétendez pour la plupart avoir une idée approximative de la valeur de votre entreprise, mais peu comprennent les conséquences financières d'une invalidité personnelle ou d'un décès lors de son transfert. Plusieurs entrepreneurs voient la succession de leur entreprise et la planification successorale comme s'ils étaient immortels. Cependant, en planifiant votre ultime départ, vous pourriez économiser temps, argent et bien des soucis, sans compter les conflits familiaux qui seront inévitables en cours de route. De bien des façons VOUS êtes VOTRE entreprise. L'entreprise présente une certaine valeur lorsque vous êtes vivant, mais bien moins au moment de vendre votre succession.

Cependant, nous avons pour vous de très bonnes nouvelles. Vous pouvez influencer grandement votre avenir en planifiant convenablement la relève de votre entreprise. Pour cela, vous devez vous engager à faire en sorte que la planification de la relève soit couronnée de succès. Rappelez-vous, vous en serez récompensé et votre famille entière en récoltera les fruits. La planification de la relève est un processus en perpétuel changement que vous devez mettre à jour de temps à autre au fur et à mesure que votre situation personnelle et celle de votre entreprise évoluent. Voici donc une approche structurée et éprouvée qui vous permettra de mieux vous préparer.

Jeudi le 16 juin, entre 11h30 et 13h30, ROCG RUBY STEIN WAGNER CONSULTANTS vous invite à assister GRATUITEMENT à une séance d'information intitulée " Planifiez la relève de votre entreprise ". Veuillez réserver, puisque le nombre de places est limité. Pour ce faire ou si vous avez besoin d'information, communiquez avec Nicole Sterling par courriel à l'adresse

[nicole.sterling@rocg.com](mailto:nicole.sterling@rocg.com) ou en l'appelant au (514) 842-3909. Venez participer avec nous à cet atelier captivant et recevez gratuitement une trousse d'information qui vous permettra de réaliser ce que vous n'avez jamais cru possible, soit rehausser la valeur de votre entreprise ! Inscrivez-vous sans tarder et voyez la façon dont ROCG RUBY STEIN WAGNER CONSULTANTS peut vous aider à préparer un plan de relève. Prenez cette décision importante afin que vous et votre famille puissiez mieux vous préparer pour l'avenir.

### *Cinq façons de pousser une entreprise à sa perte*

Il existe plusieurs façons de réussir en affaires et plusieurs d'entre elles renferment des conseils précieux pour tout propriétaire d'entreprise. Dans cet article, notre intention est toute autre, puisqu'on veut faire en sorte qu'une entreprise lève les pattes afin qu'elle meure le plus rapidement possible.

Basée sur des expériences de la vie réelle, cette liste présente au propriétaire d'une entreprise à succès une façon de ne pas se présenter au bureau à tous les jours. Fini les inquiétudes concernant la gestion de l'entreprise ou la surveillance du personnel. Fini les relations avec les clients ou les fournisseurs. Ils sont tous disparus, puisque vous avez suivi ces principes infaillibles dans le but de pousser votre entreprise à sa perte.

- *Croyez dans la fidélité éternelle de vos clients.*  
Le principe de " Client un jour, client toujours " est révolu. On doit recruter constamment de nouveaux clients et s'efforcer sans cesse de les fidéliser afin d'éviter qu'ils ne soient attirés par des concurrents plus agressifs. À moins de bien connaître vos clients et de savoir précisément ce qu'ils désirent, comment pouvez-vous espérer leur offrir ce qu'ils cherchent ? La popularité grandissante des systèmes de gestion des relations avec la clientèle révèle l'importance qu'on doit accorder afin d'entretenir une bonne relation avec ses clients. Ceux-ci doivent vivre une expérience agréable chaque fois qu'ils achètent chez vous. Autrement, ils s'adresseront ailleurs.
- *Évitez de motiver vos employés.*  
Une entreprise compte bien plus que des locaux et des équipements. Le capital humain qu'on y trouve est essentiel à votre réussite et plus vous investissez dans vos employés, plus vous en tirerez de profits. Motivez vos employés en les récompensant à la mesure de leurs efforts. Offrez-leur la formation dont ils ont besoin pour bien s'acquitter de leur tâche et communiquez avec eux afin qu'ils sachent ce qui se passe dans l'entreprise. Encore mieux, faites-en une équipe déterminée à atteindre les objectifs de votre entreprise et qui fera tout pour y parvenir. Les gens ne cherchent pas que l'argent. Si vous ne leur offrez qu'un emploi et un salaire, il leur sera facile d'obtenir davantage ailleurs ou de chercher un emploi plaisant

où ils pourront améliorer leurs compétences. Vos meilleurs atouts sont ces gens que vous perdrez en premier lieu et qui seront les plus difficiles à remplacer.

- *Passez-vous d'un plan de commercialisation.*

Un plan de commercialisation se compare à une carte routière qui vous permet de tracer la marche à suivre de votre entreprise. On y trouve les destinations et les principales étapes indiquant la distance à parcourir avant d'atteindre votre objectif. Mais surtout, un plan de commercialisation renferme les stratégies que vous devez déployer pour faire progresser votre entreprise. Il est essentiel pour chaque entreprise d'élaborer minutieusement son plan de commercialisation. La première étape consiste à décrire la situation actuelle de l'entreprise, à définir ses clients, ainsi que le but souhaité à la fin de l'année et la façon de l'atteindre. Ce plan renferme également un modèle financier du revenu et des coûts prévus. Plusieurs entreprises ne disposent pas d'un plan de commercialisation sur papier. Celui-ci existe dans l'esprit des gens ou il n'existe tout simplement pas. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles la plupart des entreprises échouent. Leur plan de commercialisation n'existe pas ou il est tellement utopique qu'il n'aurait jamais dû servir de base à leurs activités. Selon un vieil adage qu'il convient de répéter : " Les gens qui oublient de planifier sont voués à l'échec. "

- *Oubliez la concurrence.*

Un moyen infaillible d'anéantir une entreprise consiste à ignorer la concurrence. Aucune entreprise n'est exclusive. À moins de n'épargner aucun effort pour apprendre à connaître les autres entreprises dans le même domaine et d'étudier les concurrents qui s'arrachent une clientèle donnée, on peut perdre de vue la progression du marché et accuser un retard qu'il sera difficile de rattraper. Les produits peuvent évoluer et faire en sorte que votre offre devienne désuète. On peut faire appel à de nouvelles méthodes de commercialisation pour approcher vos clients et les convaincre d'acheter ailleurs. Les tendances peuvent évoluer dans l'industrie et les entreprises qui seront les premières à réagir à ces changements pourront augmenter rapidement leur part du marché aux dépens de celles qui tirent de la patte. Puisque nous vous enseignons la façon d'échouer, ne vous précocitez pas des produits et services de vos concurrents, puisque vous avez les vôtres. Ne vous inquiétez également pas de leurs techniques de commercialisation ou de la façon dont ils entretiennent leurs installations. Mais surtout, ne tenez pas compte des tendances de l'industrie, en particulier lorsque vos concurrents semblent les adopter et les utiliser. Continuez de fonctionner comme vous l'avez toujours fait et les clients se précipiteront à vos portes.

- *Oubliez les impôts.*

Il arrive que de petites entreprises ferment leurs

portes, parce qu'elles n'ont pas su planifier leurs responsabilités sur le plan fiscal. On les a donc fermées pour non versement des sommes dues au gouvernement. À ce chapitre, personne n'a plus de mémoire (ou plus d'argent à consacrer à la perception) que le gouvernement. Il est important de tenir compte de l'impôt lorsque vous évaluez la situation financière de votre entreprise. Placez de côté chaque semaine les sommes que votre organisation devra verser en impôt, que cela vous plaise ou non. Dans certains endroits, on considère comme de l'évasion fiscale le simple fait de ne pas mettre d'argent de côté pour faire face à ses obligations fiscales. Une fois de plus, vos impôts s'effaceront peut-être si vous oubliez de les payer. Dépensez tout votre argent et imaginez que vous n'aurez pas à payer d'impôt si vous ne produisez pas de déclaration. Et bien sûr, si vous n'avez aucun impôt à payer, vous n'aurez non plus d'amendes à verser pour non-paiement d'impôts - ces amendes qui peuvent doubler ou tripler le montant dû.

Ces cinq façons de pousser une entreprise à sa perte sont infaillibles. Vos clients, vos employés, votre plan de commercialisation, vos concurrents et vos responsabilités fiscales sont des éléments essentiels de votre entreprise et il est important d'y accorder l'attention qu'ils méritent. Ignorez-les et vous n'aurez plus à vous en soucier pendant très longtemps, puisqu'ils auront disparu - tous sauf vos responsabilités fiscales qui vous poursuivront encore bien longtemps.

## Taxation

*Les avantages en matière d'emploi : imposables ou non ?*

Il existe plusieurs façons pour un employeur de rémunérer un employé pour son bon travail. Pensons au salaire et aux traitements, aux bonis, aux commissions et aux avantages sociaux. Il y a longtemps, la rémunération d'un employé consistait principalement dans son salaire annuel ou horaire. Cependant, il est devenu de plus en plus fréquent que les employeurs accordent des soi-disant forfaits d'avantages sociaux à leurs employés. Ces forfaits permettent habituellement à l'employé de choisir parmi tout un éventail d'avantages sociaux qui présentent un coût comparable pour l'employeur.

Compte tenu du rôle accru que jouent les avantages sociaux dans les programmes de rémunération, il est essentiel que les employés connaissent les incidences fiscales de ces avantages. De façon générale, les salaires et traitements, les bonis et les commissions sont imposables lorsqu'on les reçoit. Par contre, certains avantages sociaux sont imposables au moment où l'employé les reçoit ou en " profite ", alors que d'autres le deviennent à une date ultérieure ou ne seront jamais imposés.

### *Avantages imposables aux employés*

Sous réserve de certaines exceptions, tous les avantages versés aux employés dans le cadre de leur emploi sont imposables en tant que revenu d'emploi. Les avantages suivants sont donc imposables pour les employés :

- Gîte et couvert offerts aux employés sans frais ou à un prix réduit (sauf dans les lieux de travail éloignés);
- Logement sans loyer ou à faible loyer basé sur une juste valeur marchande;
- Remboursement de certains types de dépenses encourues pour aménager dans un nouveau lieu de travail;
- Utilisation à des fins personnelles d'une automobile fournie par l'employeur;
- Prêts sans intérêt et à faible taux d'intérêt;
- Dons de l'employeur à l'employé (sauf les dons autres qu'en espèces représentant pour l'employeur un coût total de 500 \$ ou moins par année);
- Voyages d'agrément, autres prix et primes, incluant les prestations de voyages autres que pour affaires et l'utilisation de propriétés de vacance;
- Les avantages personnels découlant des programmes pour grands voyageurs accumulés lors des voyages d'affaires défrayés par l'employeur;
- Les droits de scolarité défrayés par l'employeur, à moins qu'on se soit inscrit à ce cours sur l'initiative de l'employeur et au profit de ce dernier;
- Les cotisations de l'employé versées par l'employeur au nom de l'employé en vertu des régimes provinciaux d'assurance-hospitalisation et d'assurance-maladie;
- Les remboursements de frais de garderie pour les enfants d'un employé (sauf lorsque l'employeur offre des services de garderie sur place);
- Les cotisations à un club lorsque l'appartenance à celui-ci n'entraîne que peu ou pas d'avantages pour l'entreprise de l'employeur.

### *Avantages reportés*

Les avantages suivants sont généralement exclus lors du paiement et l'impôt est soit reporté ou non imposable :

- Les cotisations d'un employeur au régime de pension agréé (RPA) au nom d'un employé. Ces sommes ne sont imposables pour l'employé que s'il les retire en tant que revenu de retraite. De plus, elles ne sont pas imposables dans le régime lorsqu'elles rapportent un revenu de placement;
- Les cotisations d'un employeur à un régime de participation différée aux bénéfices au nom d'un employé. (Comparable au RPA, mais seul l'employeur y cotise et les cotisations dépendent des bénéfices.)

### *Avantages reportés ou exclus en permanence*

- Le versement des primes d'assurance dans le cadre des régimes d'assurance collective contre la maladie afin de protéger le revenu des employés incapable de travailler pour cause de maladie ou de blessure;
- Le versement des primes dans le cadre de régimes privés de soins de santé offrant une assurance-maladie complémentaire supérieure aux régimes publics (cependant, ces avantages sont imposables dans la Province de Québec);

- Le versement, par un employeur, de primes dans le cadre de régimes de prestations supplémentaires de chômage protégeant les employés en cas de perte d'emploi;
- Les montants qu'on doit inclure dans le revenu résultant des avantages énumérés ci-dessus sont ces montants qu'un employé a reçus dans le cadre de ces régimes. Si l'employé n'a reçu aucun montant, aucune de ces sommes ne doit être ajoutée à son revenu.

*Enfin, les avantages suivants conférés aux employés sont généralement non imposables :*

- Escomptes sur la marchandise (dans la mesure où le prix n'est pas inférieur à celui payé par l'employeur);
- Les uniformes et les vêtements spéciaux;
- La jouissance des installations récréatives d'un employeur;
- Les cotisations à un club lorsqu'il est clairement avantageux pour l'employeur que l'employé en fasse partie (cependant, ces frais ne sont jamais déductibles pour l'employeur);
- Les coûts d'adhésion de l'employé à un ordre professionnel;
- Le coût des services de consultation en raison de l'état mental ou physique d'un employé ou en rapport avec sa réembauche ou sa retraite.

En résumé, les régimes de rémunération sont souvent le fruit de négociations entre l'employeur et ses employés. Cependant, les employés devraient normalement s'efforcer de tirer profit au maximum des programmes d'avantages de leur employeur, même lorsque ceux-ci sont imposables, puisque l'employeur peut généralement se procurer un bien ou un service à un coût bien moindre.

Comme c'est toujours le cas, on n'a pu aborder tous les aspects du traitement fiscal des avantages sociaux dans cet article. Notre but consistait uniquement à présenter au lecteur une idée générale du fonctionnement des régimes d'avantages offerts aux employés. Pour de plus amples renseignements sur le traitement fiscal des avantages sociaux et sur leur application dans certains cas particuliers, on vous recommande de consulter un comptable ou un fiscaliste compétent.

*Les articles que nous publions sont de nature générale et ne constituent pas une discussion approfondie des sujets traités. Il est important de tenir compte des circonstances avant de mettre en application les notions présentées. Notre société se fera un plaisir de vous fournir de plus amples renseignements et de discuter de l'application de ces notions dans des situations précises. De plus, il est possible de se procurer sur demande des copies additionnelles de ce bulletin.*