


# La transmission du patrimoine de la famille, plus qu'une question d'argent

Par Jules Turcotte



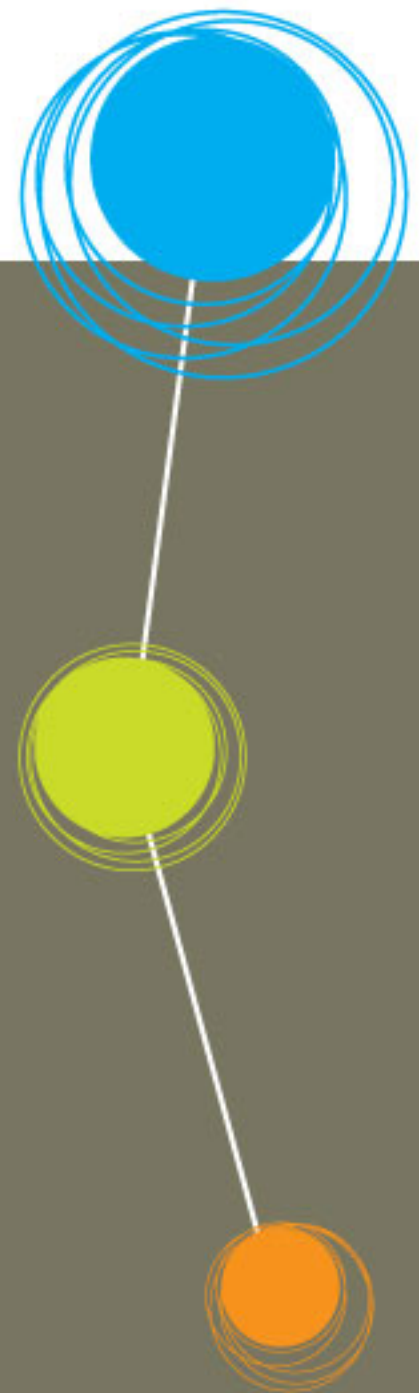
**“I want my children to have enough to do anything, but not enough to do nothing”**

- Warren Buffet

# Inquiétudes des parents face à l'effet de la richesse sur leurs enfants

- ❑ Trop d'emphase sur choses matérielles
- ❑ Naïveté quant à la valeur de l'argent
- ❑ Dépenses excessives
- ❑ Problèmes de dépendance
- ❑ Influence indue de l'entourage
- ❑ Sens des responsabilités sous-développé
- ❑ Peur de l'échec

— Preparing Heirs, Roy Williams

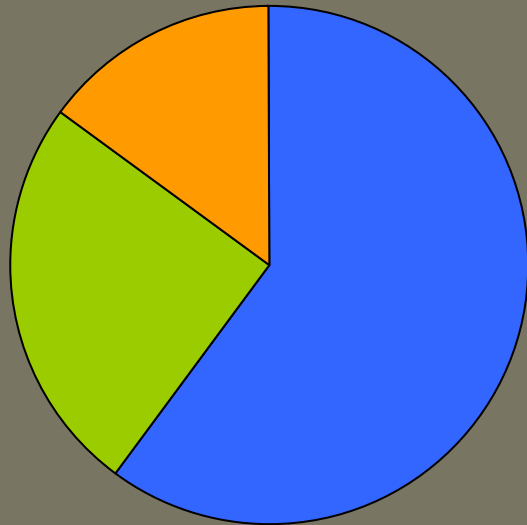




**70% des stratégies de transmission  
du patrimoine se soldent par un échec**

The Economist,  
“The New Wealth of Nations”(2001)

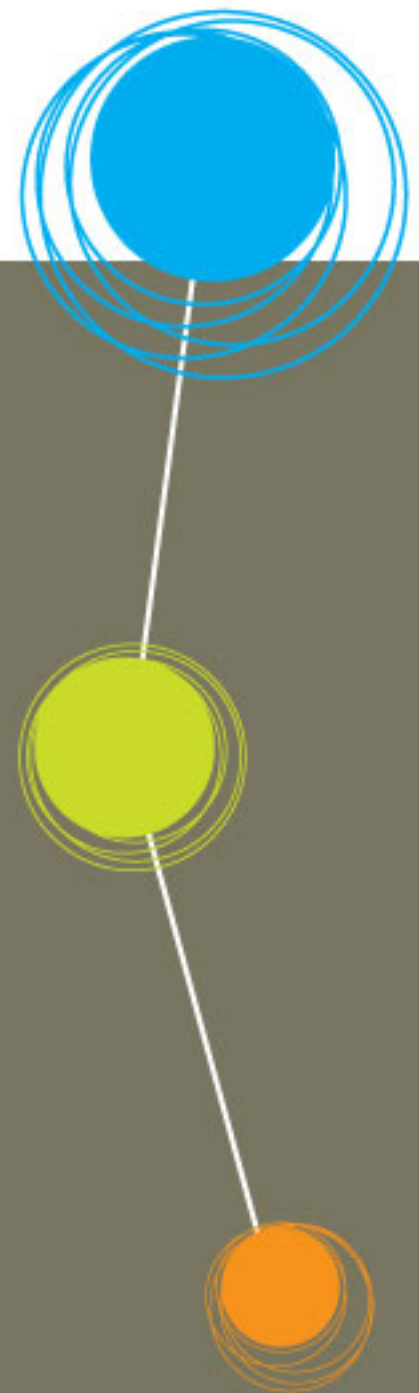
# Origines de l'échec



60% Manque de communication et perte de confiance entre membres de la famille.

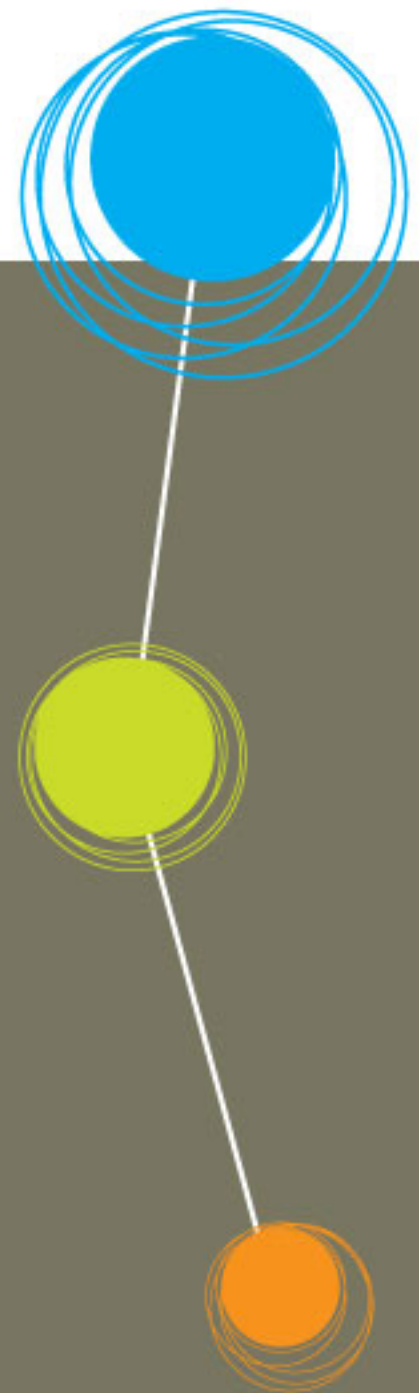
25% Héritiers mal préparés pour la richesse, et les responsabilités qui s'y rattachent.

15% Conséquences économiques, légales ou fiscales, ou absence d'une vision familiale.



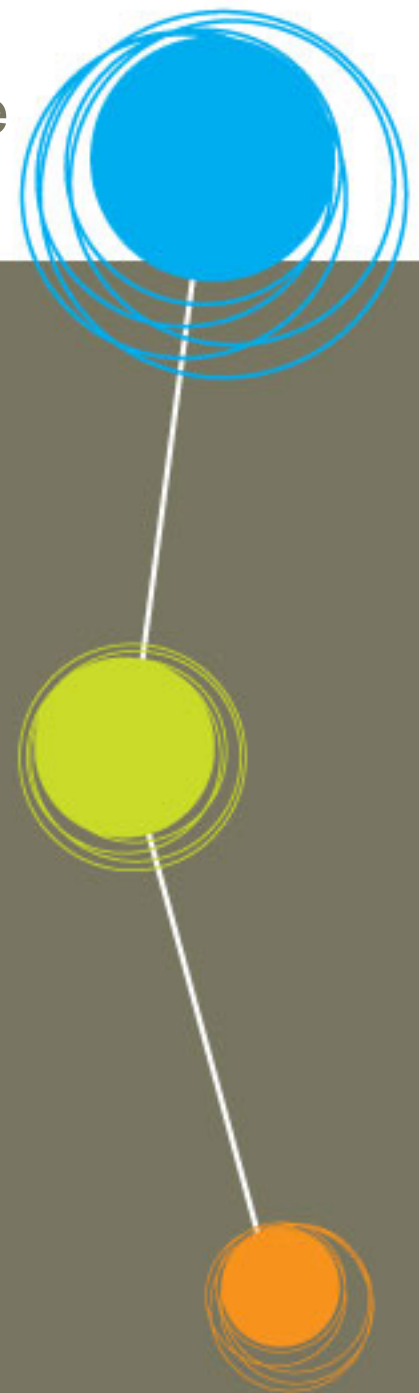
# Causes de l'échec de la transmission du patrimoine


- ❑ Planification successorale faite à l'insu des enfants
- ❑ Manque de maturité et de préparation des héritiers
- ❑ Rendre l'argent un sujet tabou
- ❑ Discorde entre héritiers
- ❑ Dépenses excessives



# Erreurs fréquentes en planification successorale


- ❑ Confondre l'amour de ses enfants avec les besoins de l'entreprise
- ❑ Partager tout le patrimoine en parts égales
- ❑ Imposer aux enfants le rôle de diriger l'entreprise ensemble après le décès





**Selon un sondage récent, l'entreprise  
familiale représente plus de la moitié  
du patrimoine de 52%  
des propriétaires d'entreprise**

Are Canadian Entrepreneurs Ready for retirement?,  
“Decima Research & CIBC World Markets”(2005)



**Une étude de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante présentée en octobre 2006 indique que plus de 60% des propriétaires de PME prévoient transférer leur entreprise au cours des 10 prochaines années et plus de 90% au cours des 16 prochaines années**

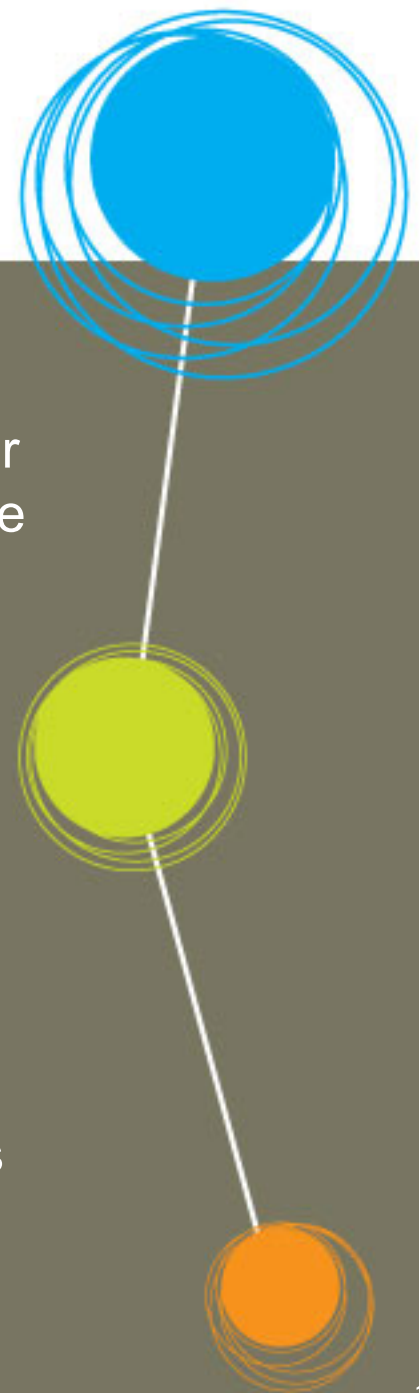
Doug Bruce, « La relève des PME: mise à jour »,  
Fédération canadienne de l'entreprise indépendante,  
octobre 2006

- La même étude indique qu'en général plus de 50% de ces propriétaires n'ont aucun plan de relève. Pour ceux qui envisageaient un transfert de leur entreprise au cours des prochaines années, le pourcentage des propriétaires ayant un plan de relève formel ou informel était de:

60% pour un transfert envisagé au cours des 5 prochaines années

50% pour les transferts éventuels entre 6 et 10 ans

40% pour les transferts éventuels entre 11 et 15 ans



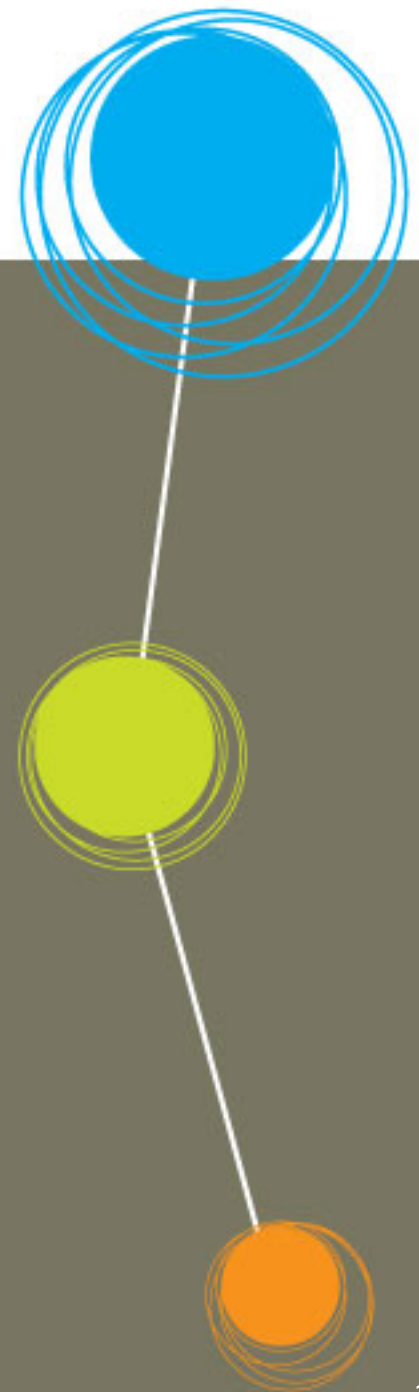
# Transition avec succès, relations harmonieuses

Membres de la famille



Membres de la direction

Propriétaires





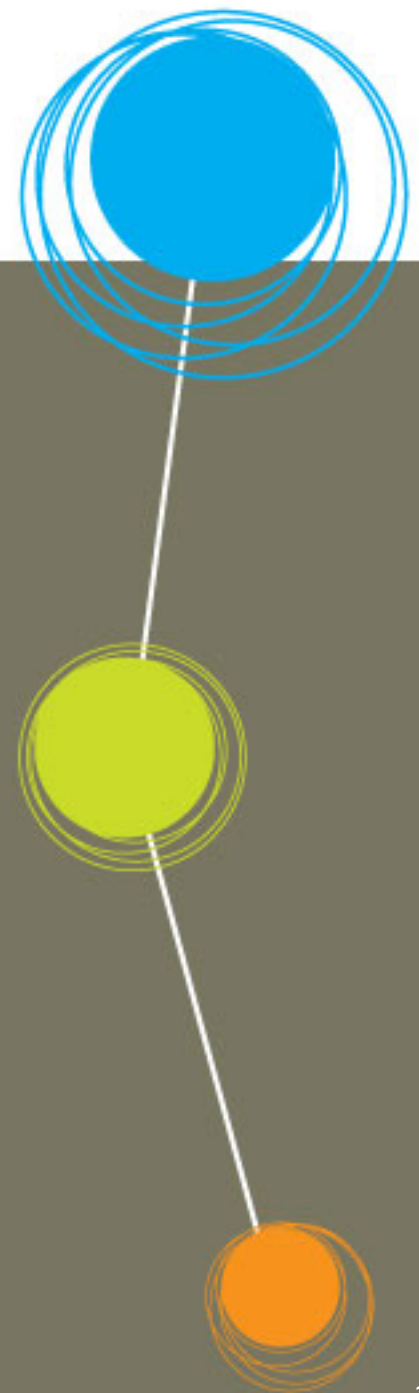
**Transmettre le patrimoine  
de la famille avec succès**



**Planification par la famille  
de la transmission de son patrimoine**

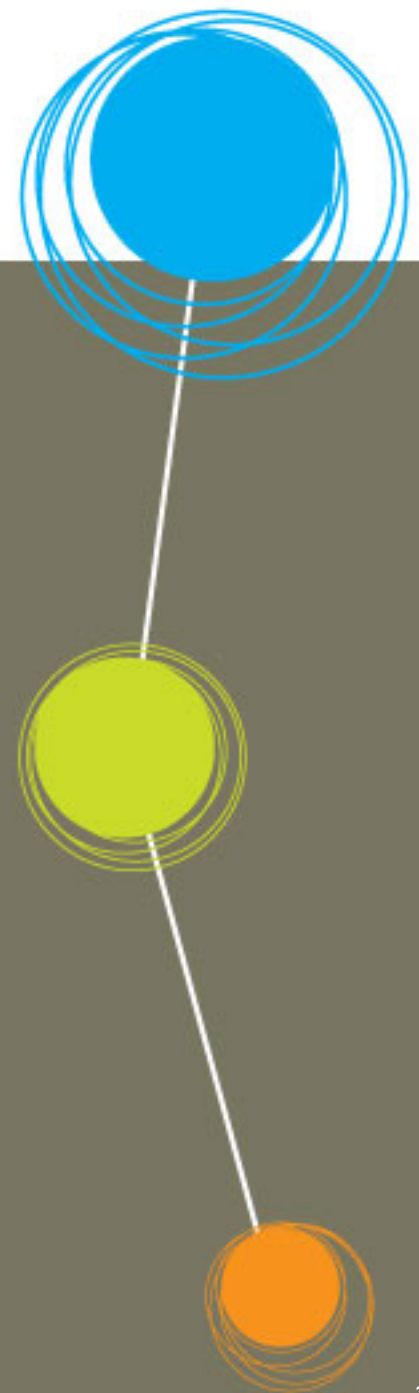
# Identifier les valeurs partagées par la famille

- ❑ Quelles valeurs et connaissances désirez-vous transmettre à vos enfants?
- ❑ Quels sont vos rêves pour les générations futures?



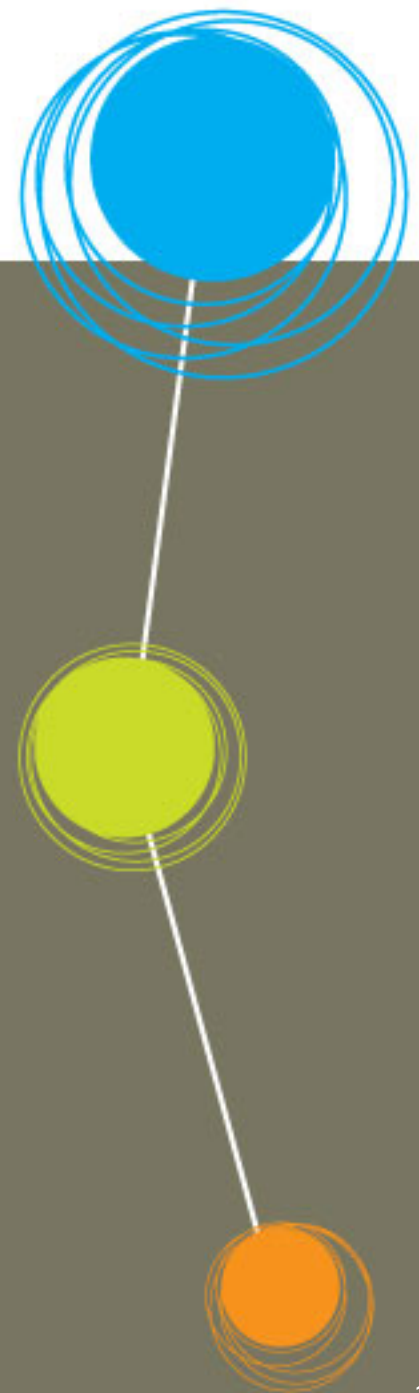
# La planification de la transmission

- ❑ Adopter une mission: objectifs du patrimoine
- ❑ Permettre à tous de prendre part à l'administration du patrimoine de la famille, selon leurs compétences
- ❑ Créer des incitatifs et des opportunités pour tous
- ❑ Examiner la planification successorale avec les héritiers



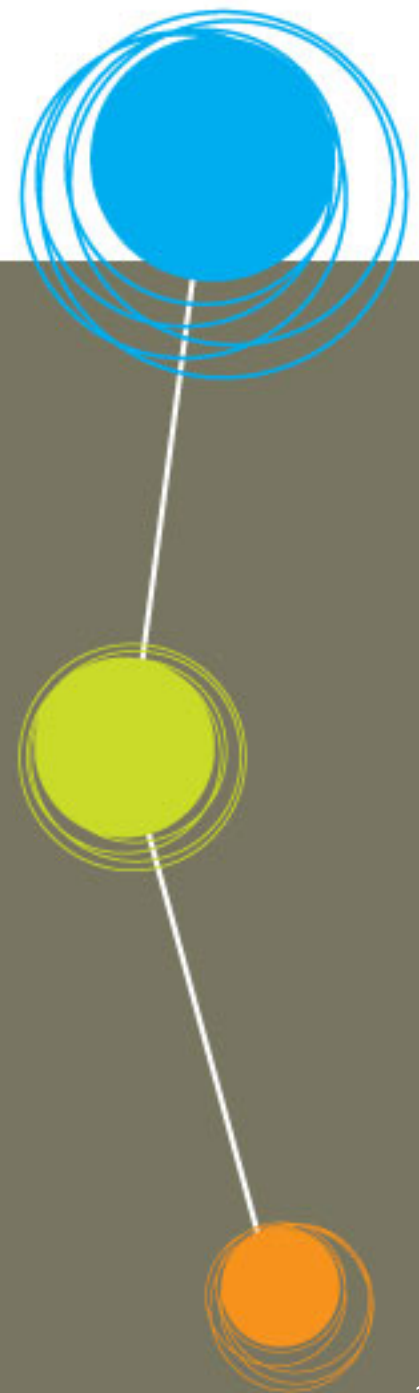
# Adopter une mission pour le patrimoine de la famille

- ❑ Préparer les héritiers ou successeurs à comprendre leur futur rôle et à y adhérer
- ❑ Buts philanthropiques, promotion des valeurs familiales et engagement communautaire
- ❑
- ❑ L'importance de l'unité familiale par rapport à la solidité financière familiale
- ❑ Communications dans la famille



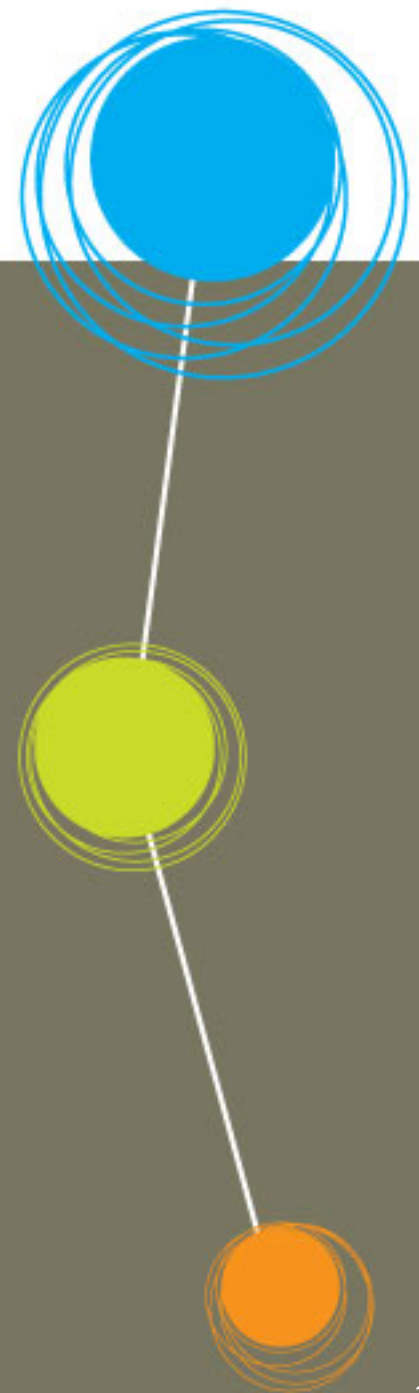
# La mission

- ❑ Préserver le capital humain, intellectuel et financier
- ❑ Assurer le bonheur et le confort de la famille et des générations futures
- ❑ Préserver la pérennité de l'entreprise à tout prix
- ❑ Assumer le rôle important dans la communauté



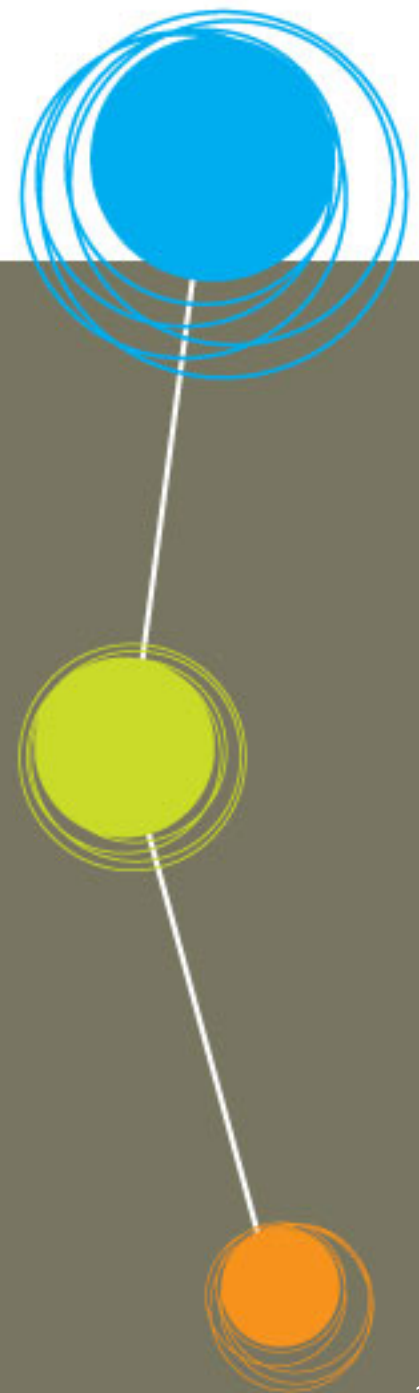
# Administration du patrimoine

- ❑ Donner des opportunités à tous
- ❑ Implication dans l'entreprise
- ❑ Implication à l'extérieur de l'entreprise



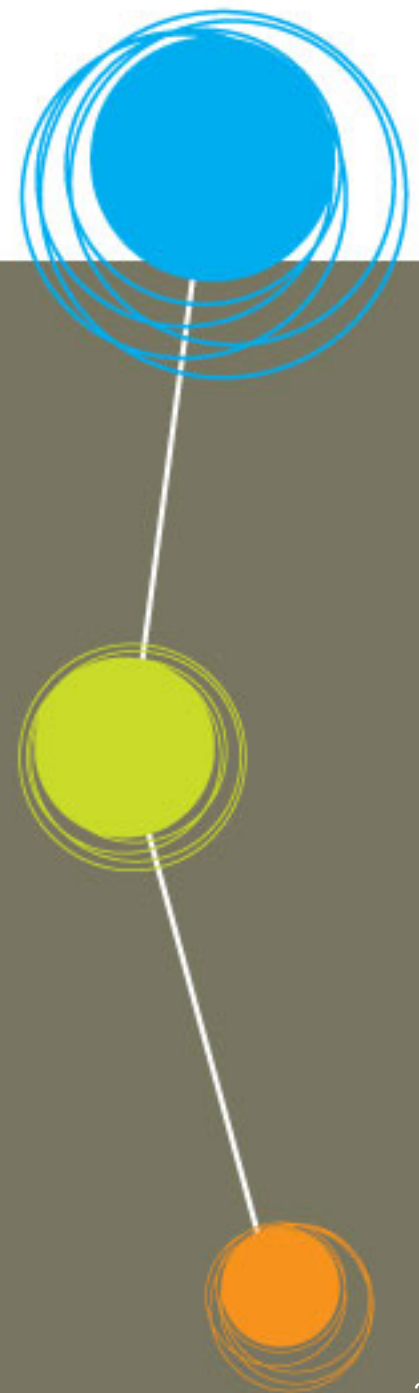
# Compréhension du rôle de chacun

- Intérêts des enfants :
  - Dans l'entreprise
  - Dans les projets philanthropiques
  - Projets personnels
  
- Les enfants veulent-ils diriger l'entreprise?
  - Relève possiblement à l'extérieur de la famille
  
- Prévoir la discorde potentielle entre héritiers



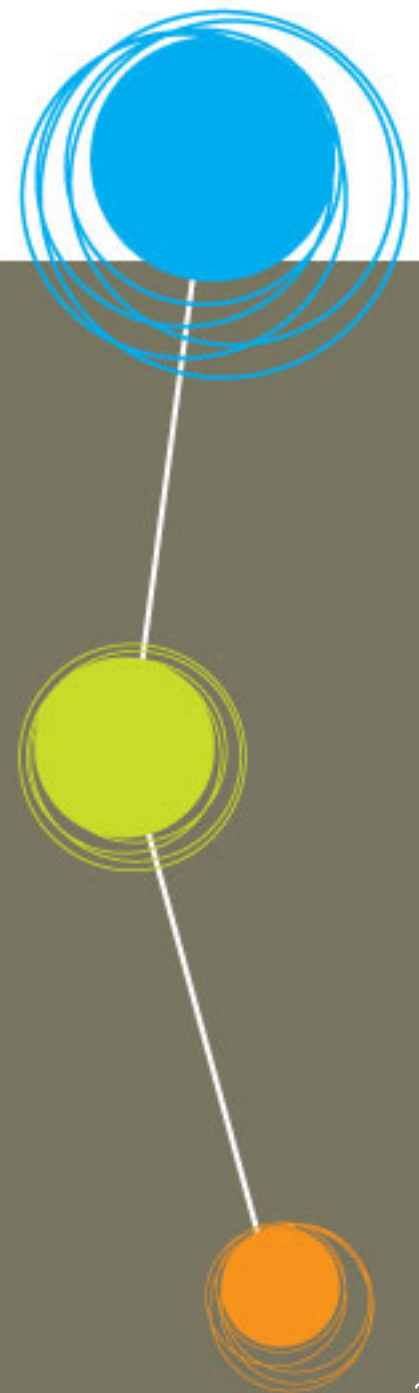
# Révision des testaments et fiducies avec les héritiers avant le décès

- Évaluer les legs aux héritiers et distributions aux bénéficiaires, sont-ils faits selon :
  - L'âge des héritiers
  - Leur tempérament
  - Leur degré de préparation
  - Par souci d'équité
  
- Éviter les surprises au décès
  - Mesures progressives avant le décès
  - Préparer les héritiers pour leurs nouveaux rôles



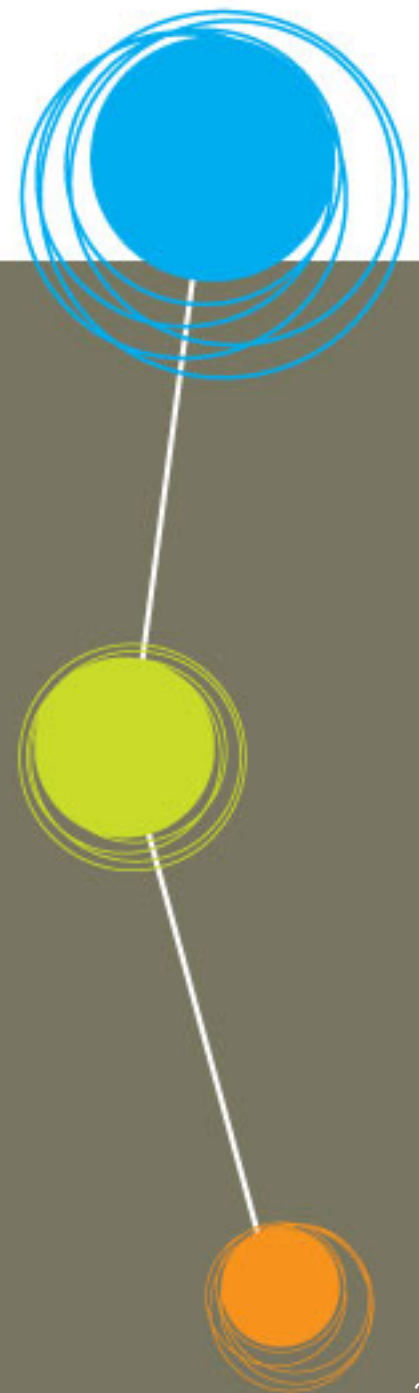
# Décisions philanthropiques


- Selon la mission du patrimoine de la famille :
  - Dons planifiés
  - Bourses universitaires
  - Implication communautaire
  - Impliquer les jeunes dans les décisions philanthropiques pour instaurer une tradition



# Communications familiales

- ❑ Rencontres occasionnelles lors de fêtes
- ❑ Rencontre annuelle pour discuter de questions d'affaires
- ❑ Inclusion de tous lors de cette rencontre

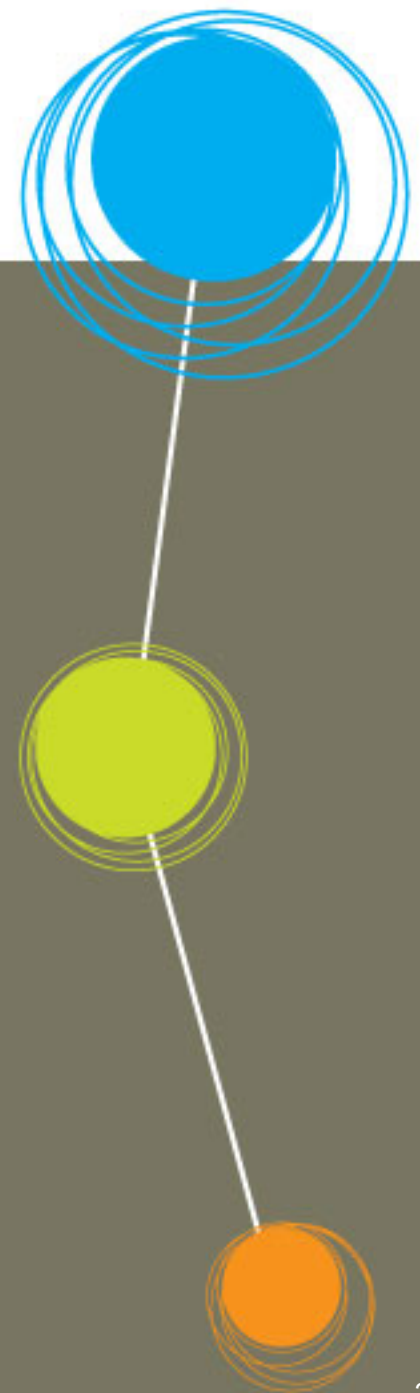




# Préparation des successeurs par les parents

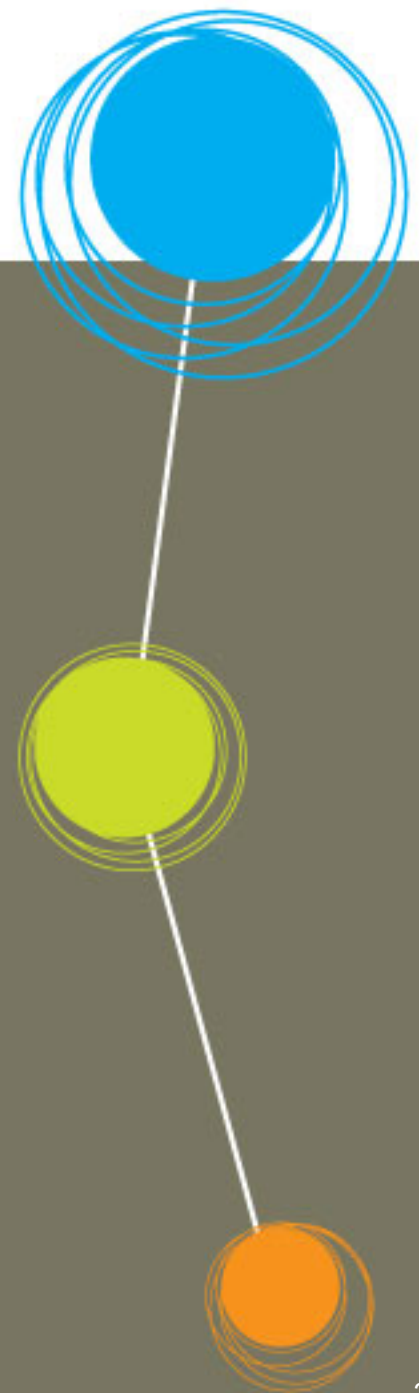
# Préparation des successeurs par les parents

- Implication dans le développement de la mission de la famille
- Décision sur la stratégie pour mettre en place la mission et définition des rôles
- Critères de qualification pour les rôles :
  - Instruction
  - Expérience
  - Relation familiale
- Établissement du niveau de compétence pour chaque rôle



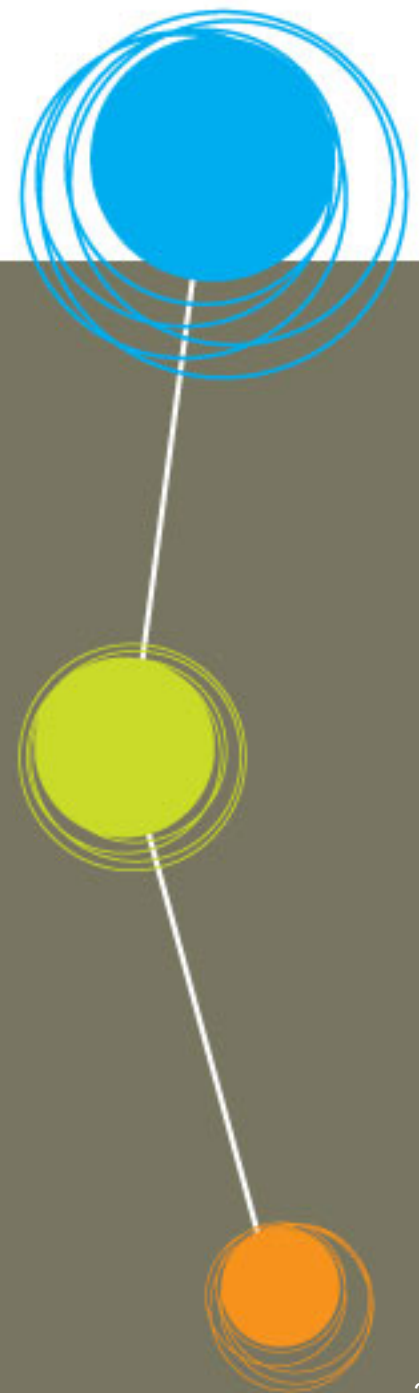
# Préparation des successeurs par les parents

- ❑ Entente entre les successeurs et les parents sur les rôles, critères et compétences
- ❑ Choix et intérêt des successeurs dans les différents rôles
- ❑ Résolution des conflits dans le choix des rôles
- ❑ Établissement d'un programme de formation et d'alternatives



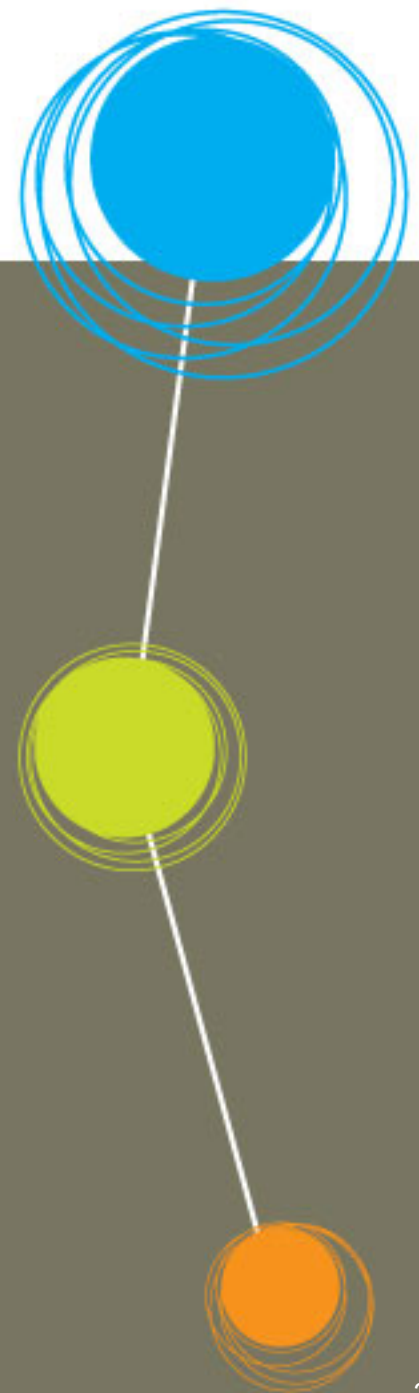
# L'enfant a-t-il les compétences et le tempérament requis?

- Avoir les compétences VS « Hériter d'un rôle »
- Tempérament :
  - Fiabilité
  - Leadership
  - Maturité
  - Sens de l'entrepreneurship
- Évaluer les compétences requises pour un rôle :
  - Niveau de scolarité
  - Expérience dans le domaine
  - Relations entre membres de la famille et les autres membres l'entreprise



# Vos héritiers sont-ils prêts ?

- ❑ S'assurer de leur compréhension de la mission du patrimoine de la famille
- ❑ Bien connaître leurs habiletés et limites pour leur attribuer un rôle objectivement
- ❑ Les évaluer pour s'assurer d'atteindre un niveau de compétences adéquat
- ❑ Leur suggérer un mentor plus âgé, objectif et qui n'est pas un membre de la famille

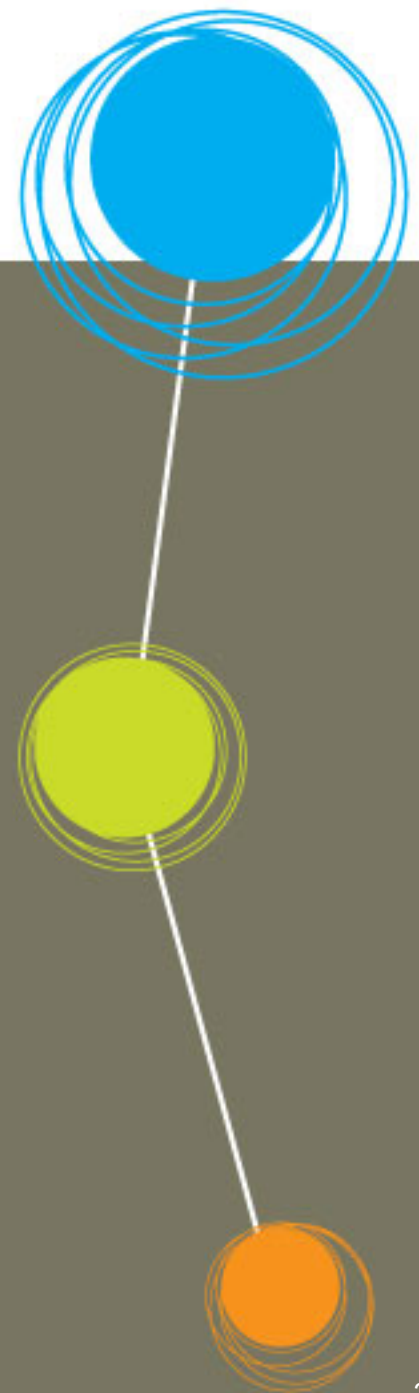





# Responsabilités des successeurs dans leur préparation

# Responsabilité des successeurs dans leur préparation

- ❑ Interaction dans les éléments mentionnés précédemment
- ❑ Connaissance de ses propres intérêts et capacités
- ❑ Choix d'un mentor
- ❑ Développement d'un plan spécifique avec le mentor pour atteindre les compétences et les qualités personnelles pour remplir le rôle choisi

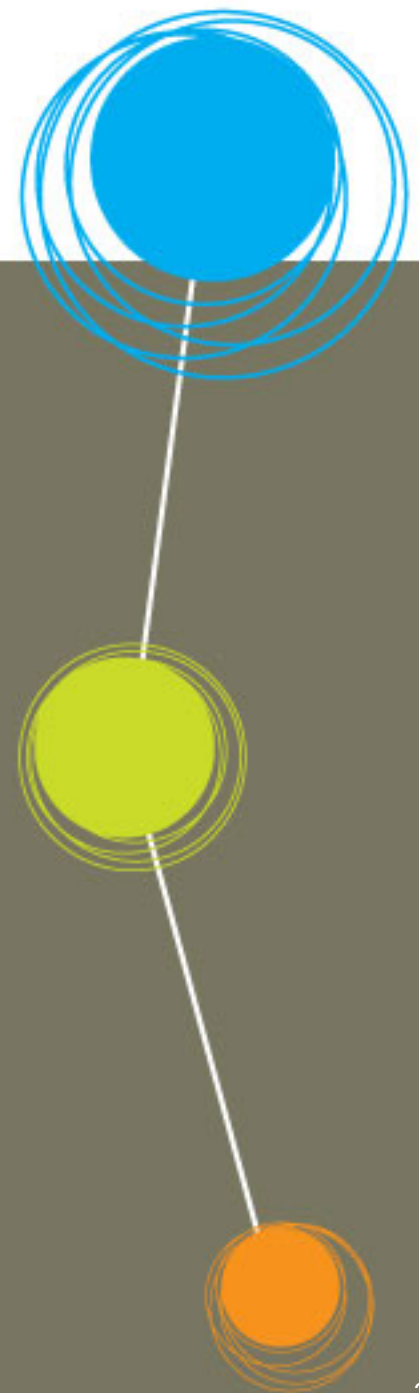




# **Outils facilitant la transmission du patrimoine avec succès**

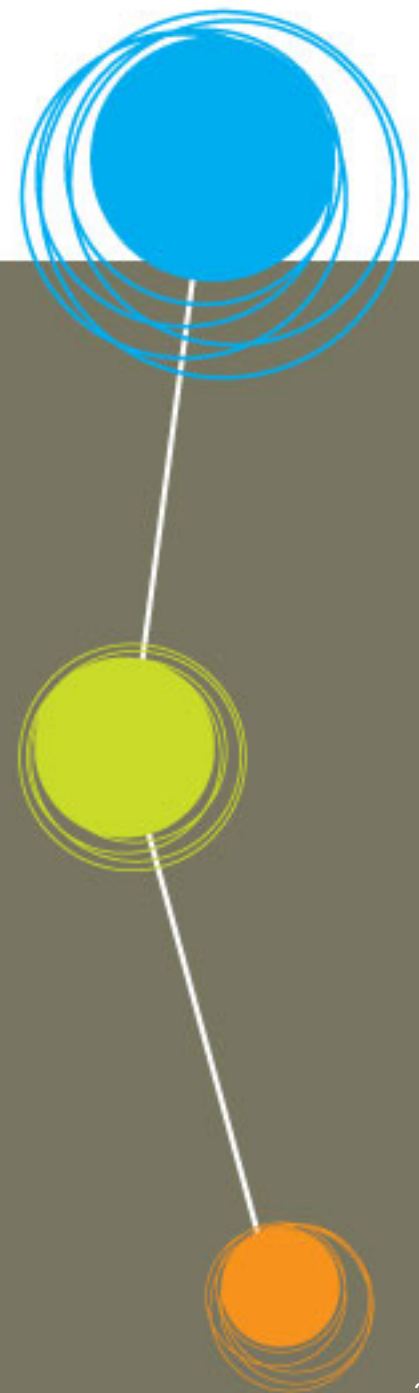
# Outils facilitant la transmission du patrimoine avec succès

- ❑ Conseil de famille
- ❑ Coach familial
- ❑ Mentor pour les successeurs



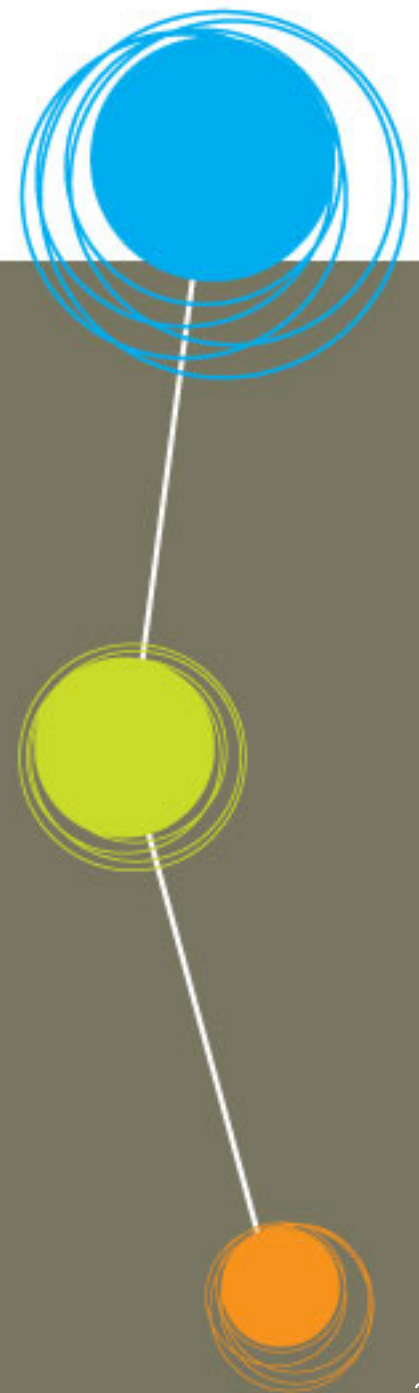
# Constituer un conseil de famille

- ❑ Formel - informel
- ❑ Peut avoir lieu dans les jours qui suivent l'assemblée annuelle des actionnaires
- ❑ Faire circuler un ordre du jour, en permettant l'implication de tous les membres de la famille



# Constituer un conseil de famille

- ❑ Climat de communication et de patience pour les membres de la famille inexpérimentés
- ❑ Permet la prévention de tensions entre les successeurs actifs et passifs
- ❑ Procure un sentiment d'unité

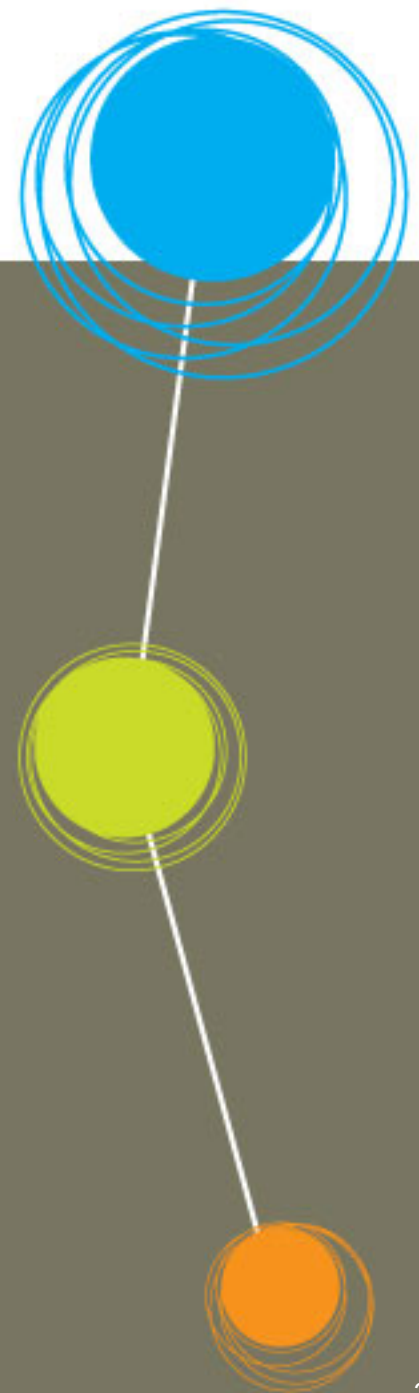



# Coach familial

## □ Qualités :

- Indépendant
- Ne porte pas de jugement
- A établi un processus dans son approche
- Développe des habiletés avec les membres de la famille

## □ Sélection



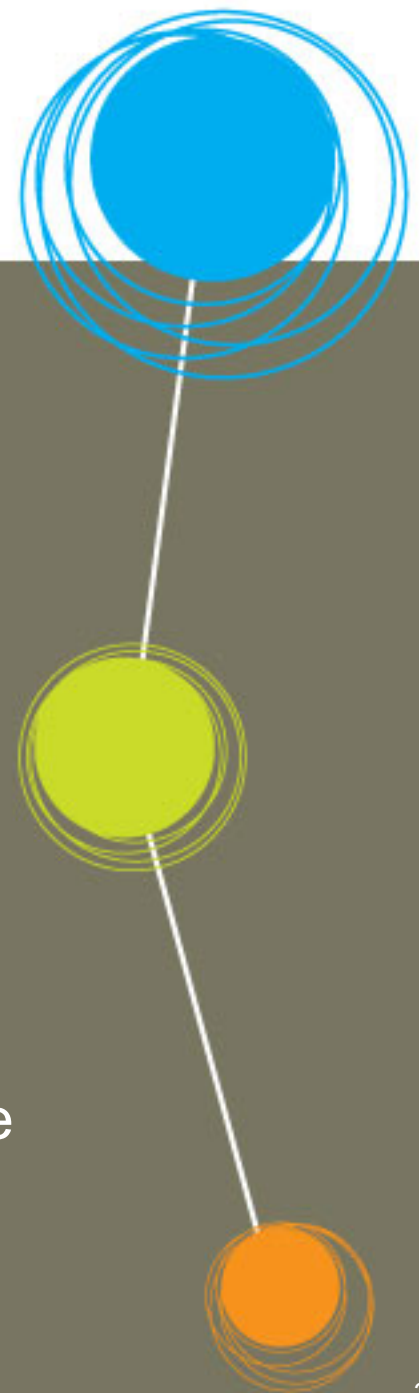


# Aspects spécifiques au transfert de l'entreprise à la relève familiale

# Aspects spécifiques au transfert de l'entreprise à la relève familiale

En quoi consiste la planification de la relève?

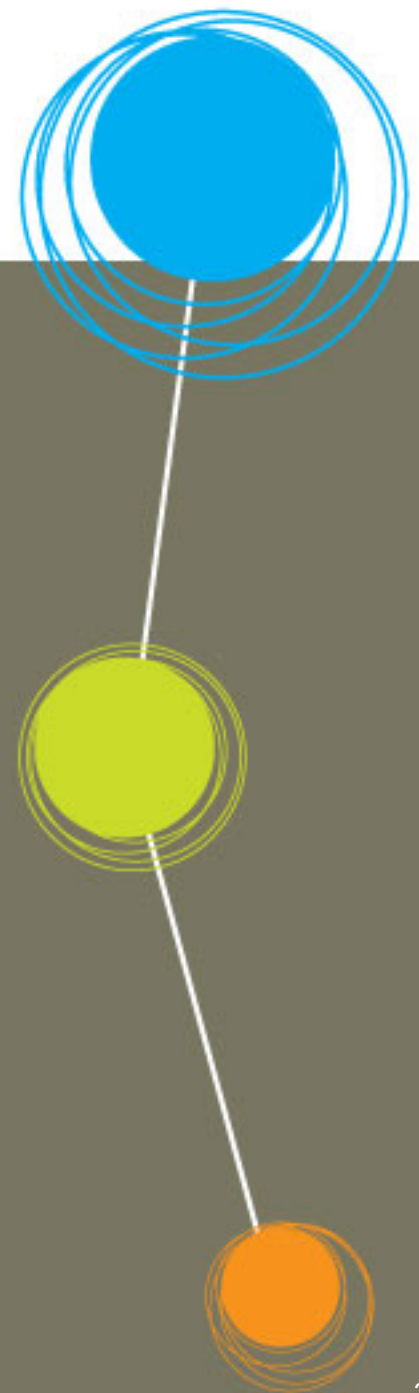
- ❑ Planification de la relève – planification successorale - planification financière
- ❑ Transfert de la propriété de l'entreprise :
  - À la relève
  - À l'ensemble de la famille
- ❑ Passation des commandes à la relève identifiée



# Aspects spécifiques au transfert de l'entreprise à la relève familiale

En quoi consiste la planification de la relève? (suite)

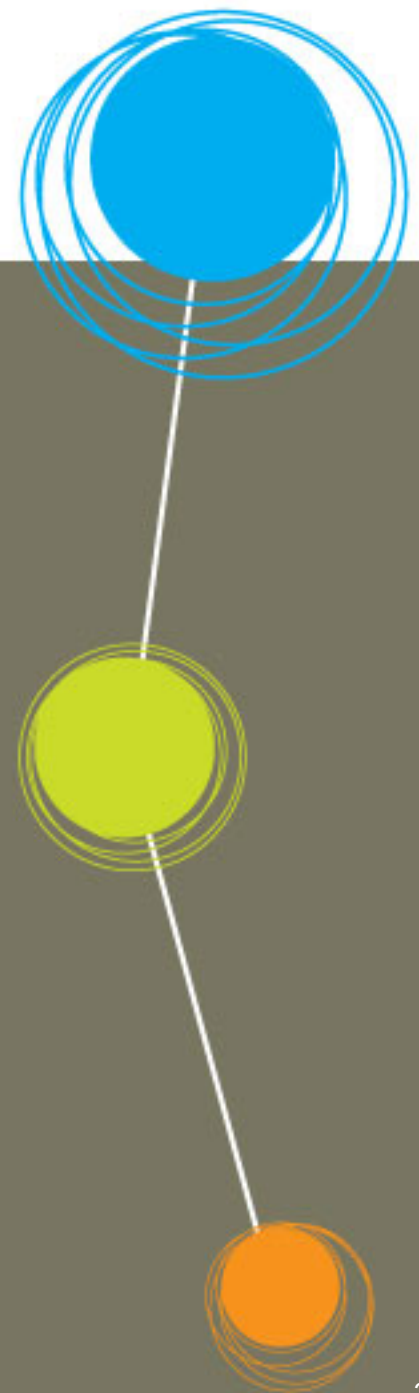
- Durée
- Travail d'équipe :
  - Conseil de famille
  - Conseil d'administration



# Aspects spécifiques au transfert de l'entreprise à la relève familiale

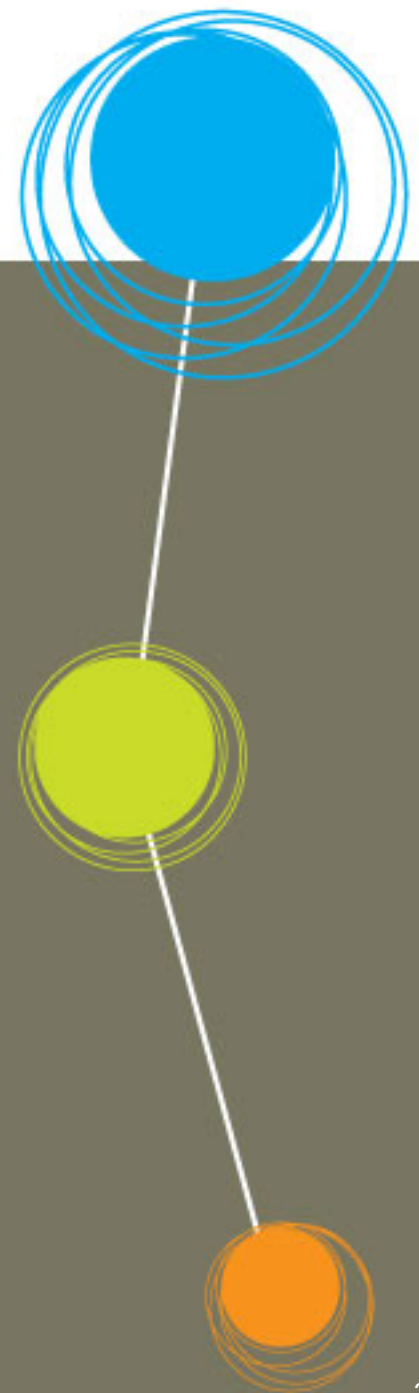
En quoi consiste la planification de la relève? (suite)

- Spécialistes :
  - Avocats
  - Comptables
  - Fiscalistes
  - Psychologues
  - Conseillers en ressources humaines
  - Conseillers en entreprises familiales



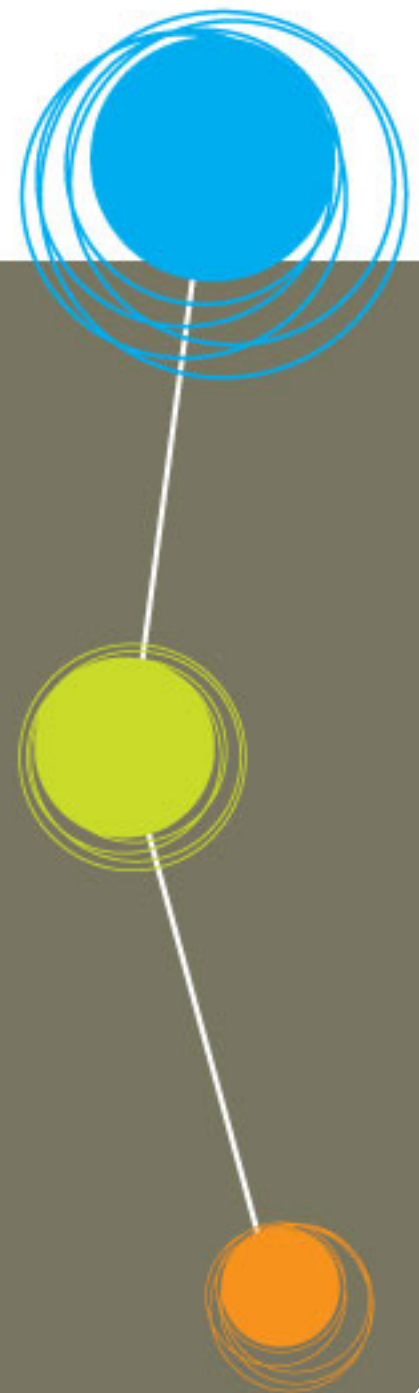
# Aspects spécifiques au transfert de l'entreprise à la relève familiale

- ❑ La préparation du fondateur
- ❑ La préparation de l'entreprise
- ❑ La préparation de la relève



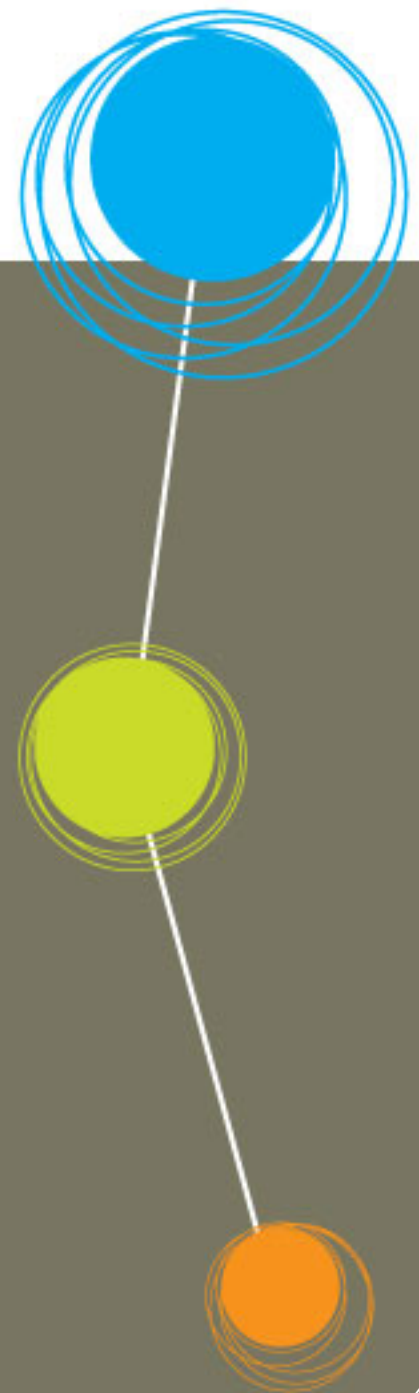
# La préparation du fondateur

- ❑ Le bon moment :
  - Pour le fondateur
  - Pour les enfants
- ❑ Les besoins financiers du fondateur
- ❑ Transfert des responsabilités
- ❑ Transition
- ❑ Deuil
- ❑ Conseils externes



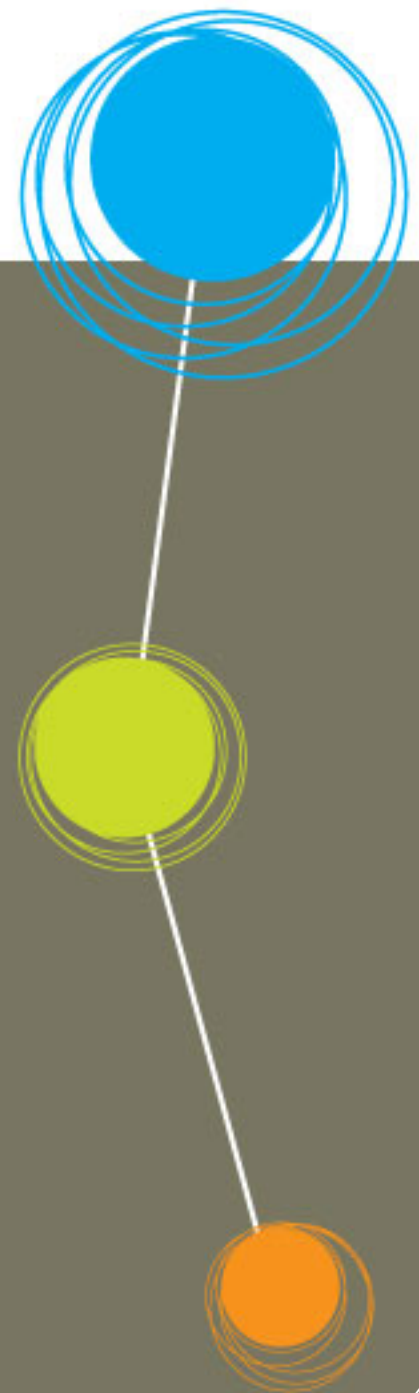
# La préparation de l'entreprise

- Vision de l'avenir de l'entreprise partagée avec la relève
- Communication du plan de relève aux principaux partenaires de l'entreprise :
  - Clients
  - Fournisseurs
  - Banquiers
- Communication du plan de relève aux cadres de l'entreprise



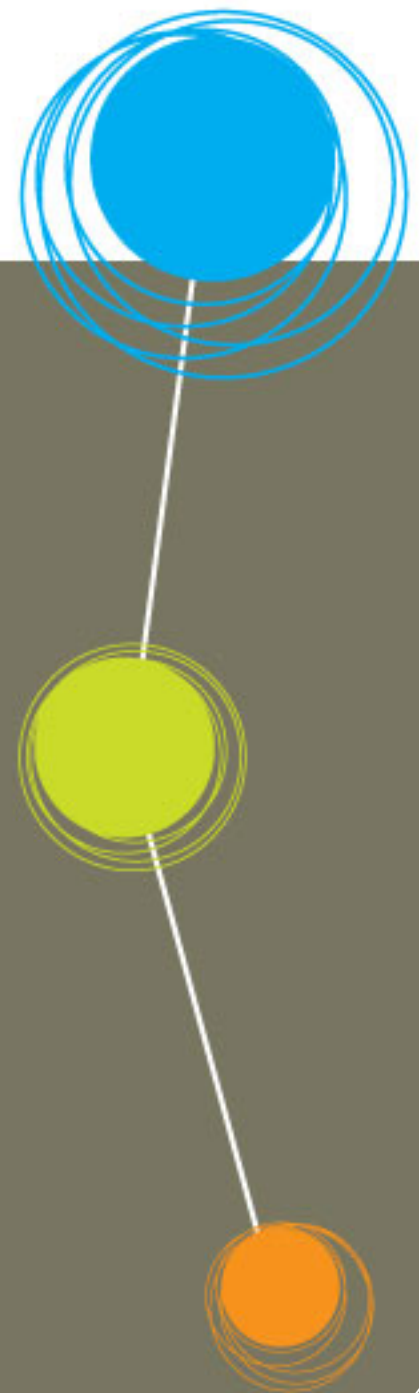
# La préparation de l'entreprise

- Plan d'urgence en cas de changements :
  - Décès
  - Invalidité
  - Incapacité



# La préparation de la relève

- ❑ Présence des futurs successeurs aux réunions importantes, en tant qu'observateurs
- ❑ Implication dans le processus décisionnel
- ❑ Traitement égalitaire entre les membres de la famille et les employés
- ❑ Permettre aux futurs successeurs de faire leurs preuves dans l'entreprise
- ❑ Permettre aux futurs successeurs de développer de nouveaux produits, ou compétences, sentiment d'accomplissement
- ❑ Introduction des successeurs dans le milieu des affaires

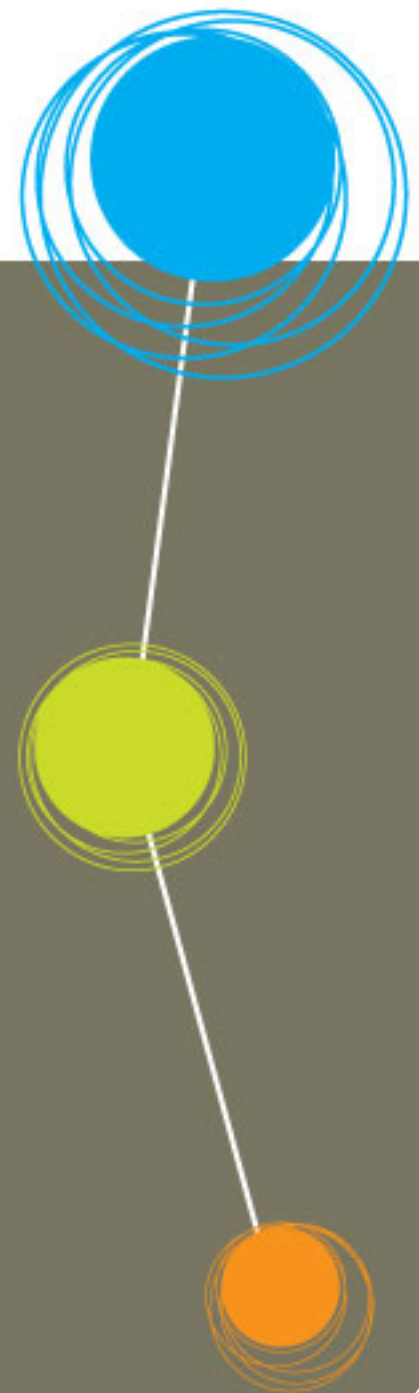




**Questions d'équité: dilemme dans  
la transmission du patrimoine familiale**

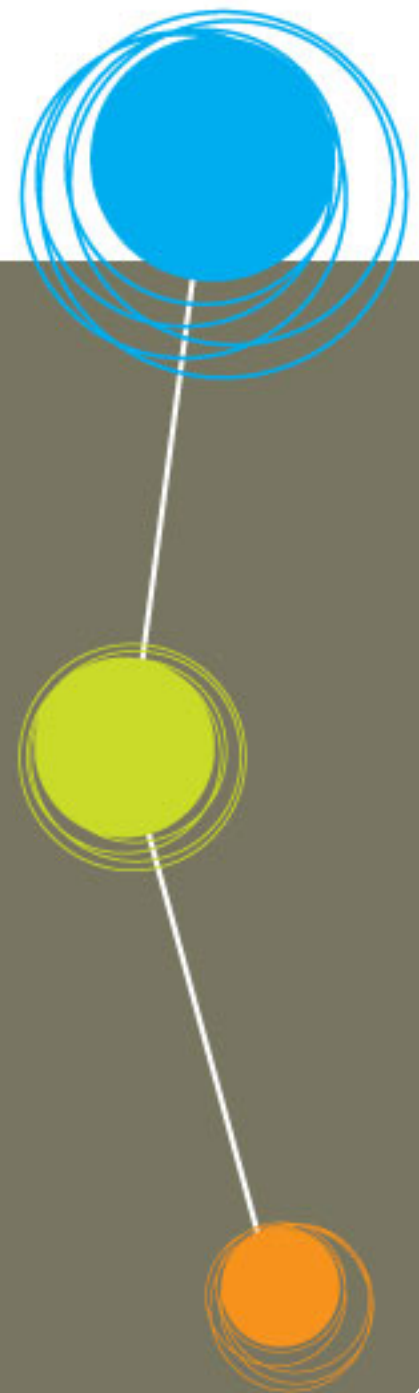
# Question d'équité: dilemme dans la transmission du patrimoine familial

- ❑ Qu'est-ce que l'équité?
- ❑ Les moyens ou instruments pour y arriver



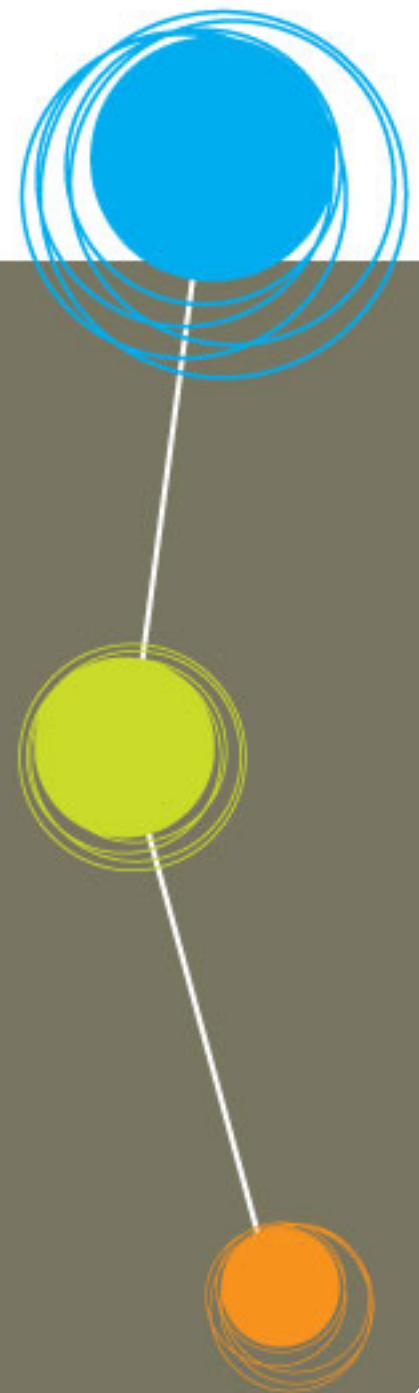
# L'équité

- ❑ Question subjective
- ❑ En fonction des acteurs
- ❑ Envers qui? :
  - Auteur
  - Conjoint
  - Enfants
  - Petits-enfants
- ❑ Partage égal



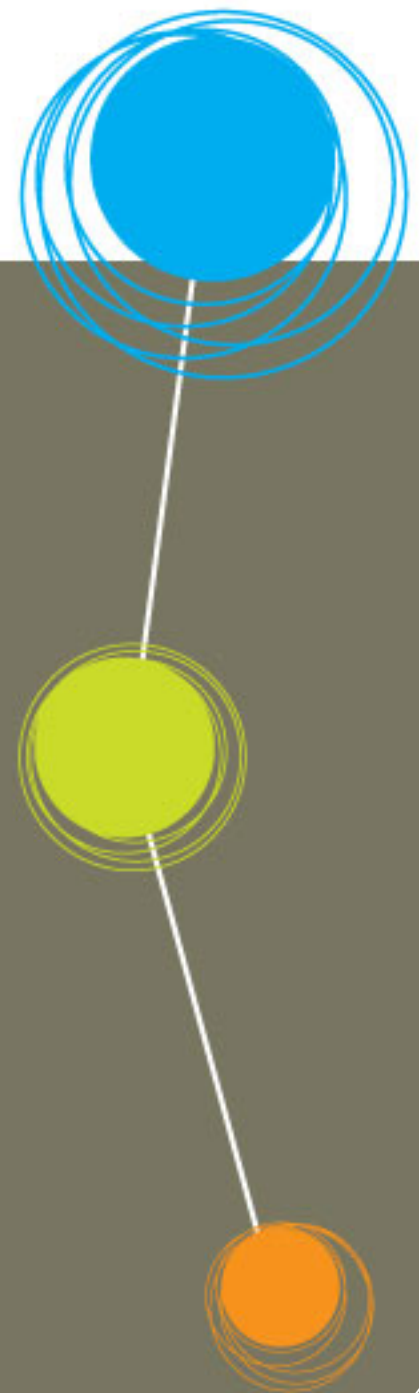
# Question d'équité: dilemme dans la transmission du patrimoine familial

- Partage équitable
- Situations familiales particulières :
  - Enfant avec déficience
  - Enfant problématique
  - Petits-enfants
- Saut d'une génération



# L'équité – moyens et instruments

- ❑ Fiducies entre-vifs (non testamentaires)
- ❑ Testaments et fiducies testamentaires
- ❑ Assurance-vie
- ❑ Donations



# Fiducie entre-vifs

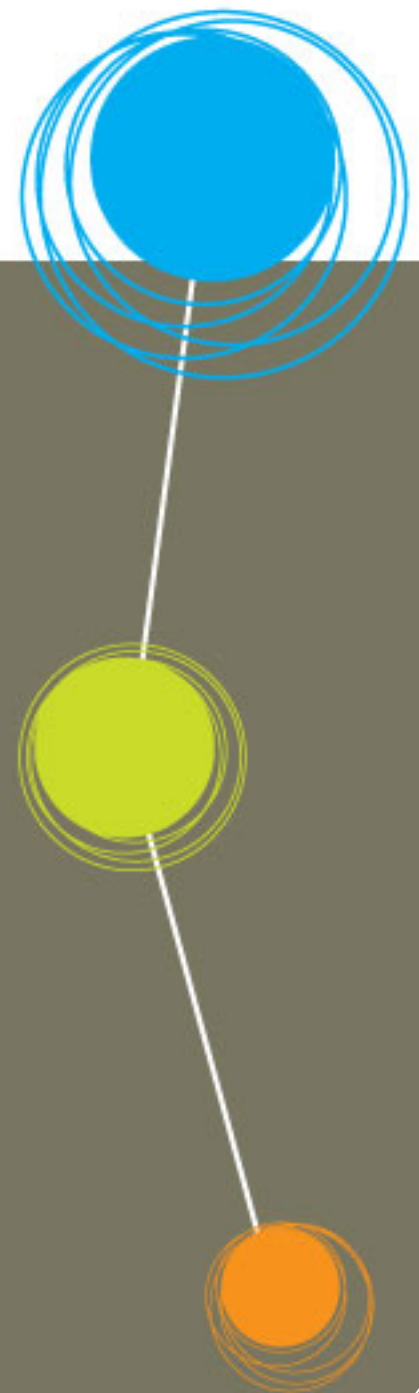
## □ Principales difficultés :

### ■ Reliées à la fiscalité :

- Règles d'attribution
- Disposition réputée après 21 ans
- Fiducie avec droit de retour
- Restrictions au transfert libre d'impôt

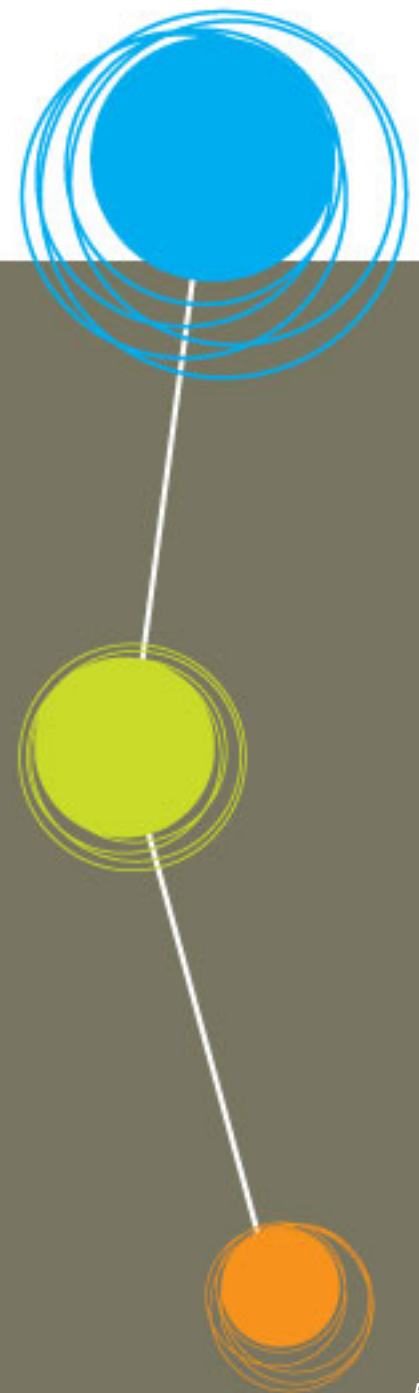
### ■ Reliées à l'administration

- Discrétionnaire ou non
- Choix des fiduciaires
- Rôle des fiduciaires



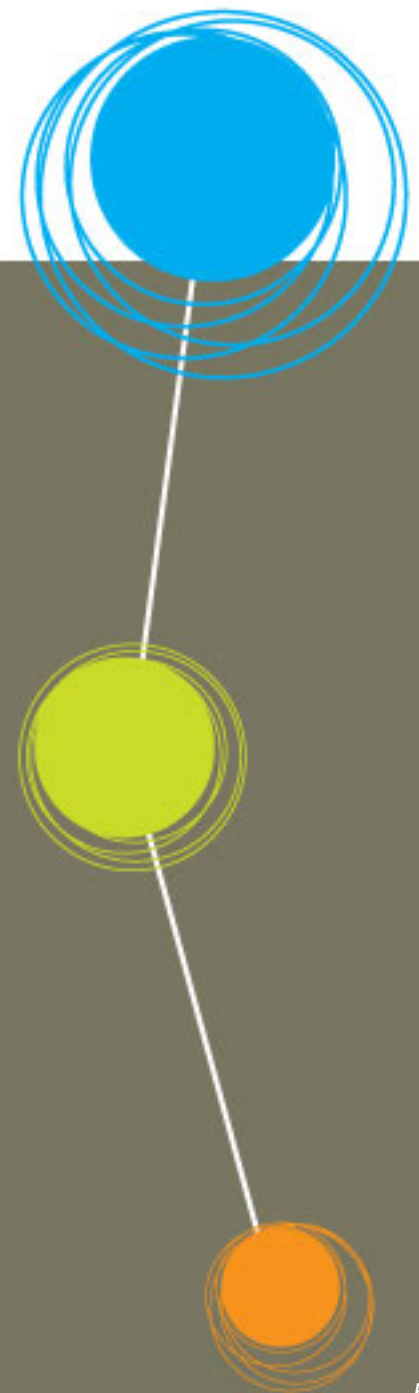
# Fiducie entre-vifs

- Principales difficultés (suite) :
  - Reliées à leur durée :
    - Code civil du Québec



# Testament et fiducies testamentaires

- Principales difficultés :
  - En attente du décès
  - Testateur ou patriarce n'est plus présent
  - Difficile de remédier à une situation
  - Influence externe
  - Capacité du testateur





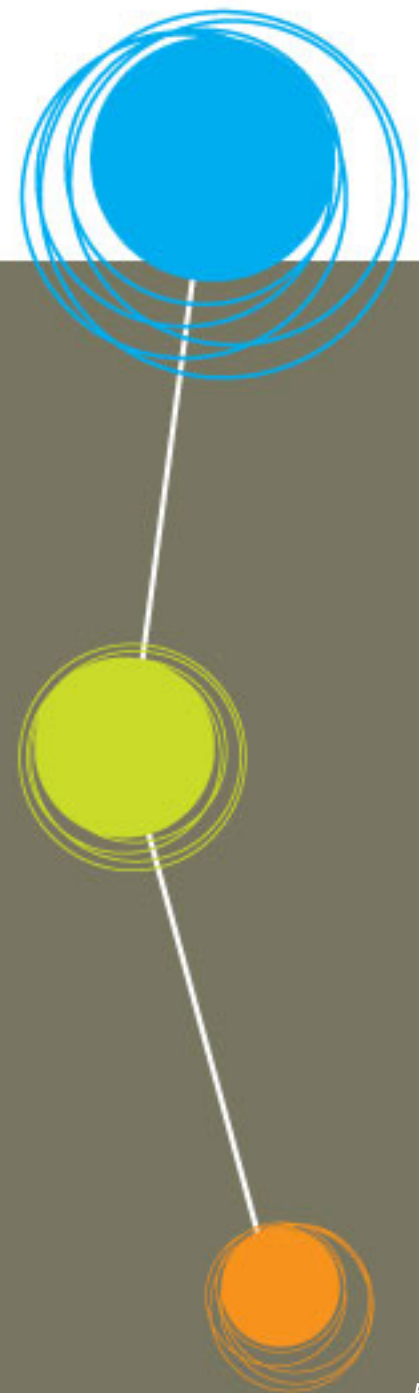
# Cas pratiques



**Gel successoral  
sans l'utilisation d'une fiducie**

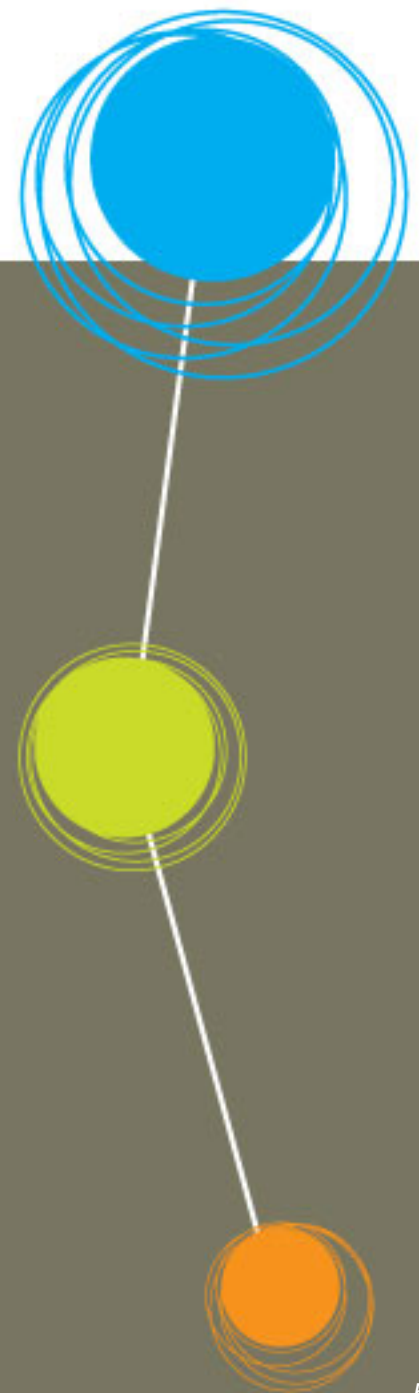
# Gel successoral sans l'utilisation d'une fiducie

- ❑ René est l'unique actionnaire d'une entreprise de distribution florissante
- ❑ 3 enfants: Pierre, Louise et Jacques
- ❑ Pierre est dentiste et ne travaille pas dans l'entreprise
- ❑ Louise est comptable et Jacques est directeur des opérations de l'entreprise depuis un certain nombre d'années avec son père
- ❑ Même rémunération pour les deux enfants dans un souci d'égalité



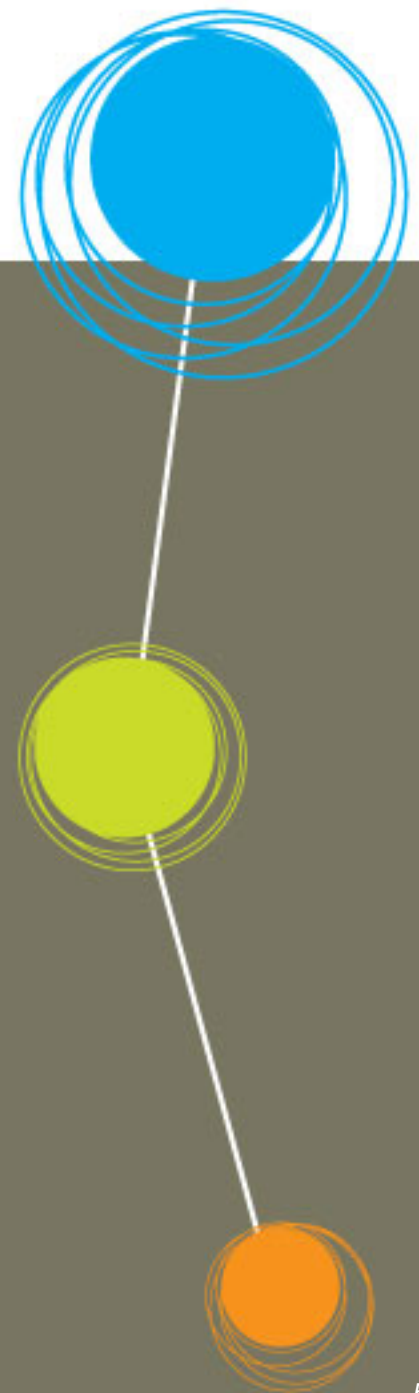
# Gel successoral sans l'utilisation d'une fiducie

- 1er gel en 1998: transfert par René à une compagnie de gestion, conversion et souscription d'actions ordinaires
  - 70% - Gestion René
  - 15% - Louise (30 ans)
  - 15% - Jacques (28 ans)
  
- 2e gel en 2002: remaniement de capital. Les actionnaires reçoivent des actions privilégiées et émission d'actions ordinaires:
  - 50% - Louise
  - 50% - Jacques
  - Petits-enfants
  
- René se retire des opérations et Jacques devient président



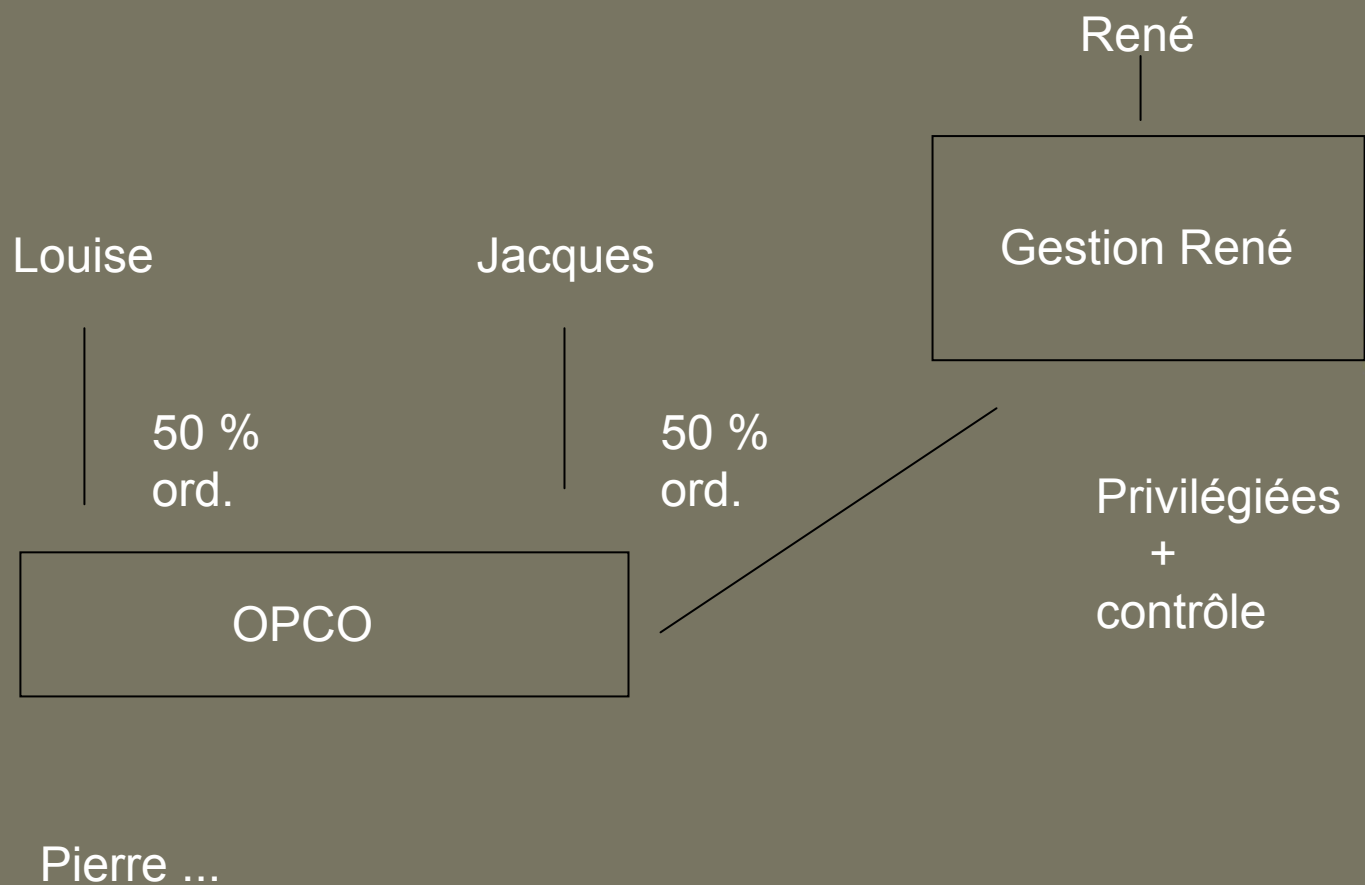
# Gel successoral sans l'utilisation d'une fiducie

- Testament de René :
  - Legs particuliers à l'épouse
  - Legs particuliers aux 3 enfants
  - Legs résiduaire en faveur d'une fiducie exclusive à l'épouse dont les 3 enfants sont bénéficiaires au décès
  
- Mandat en cas d'incapacité standard :  
épouse mandataire



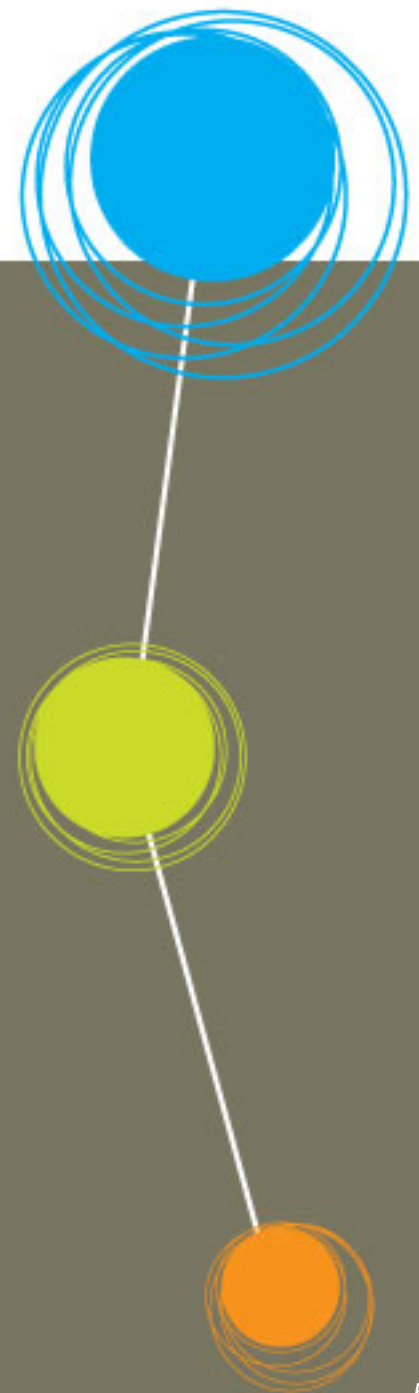
# Gel successoral sans l'utilisation d'une fiducie

## Situation corporative en 2002



# Gel successoral sans l'utilisation d'une fiducie

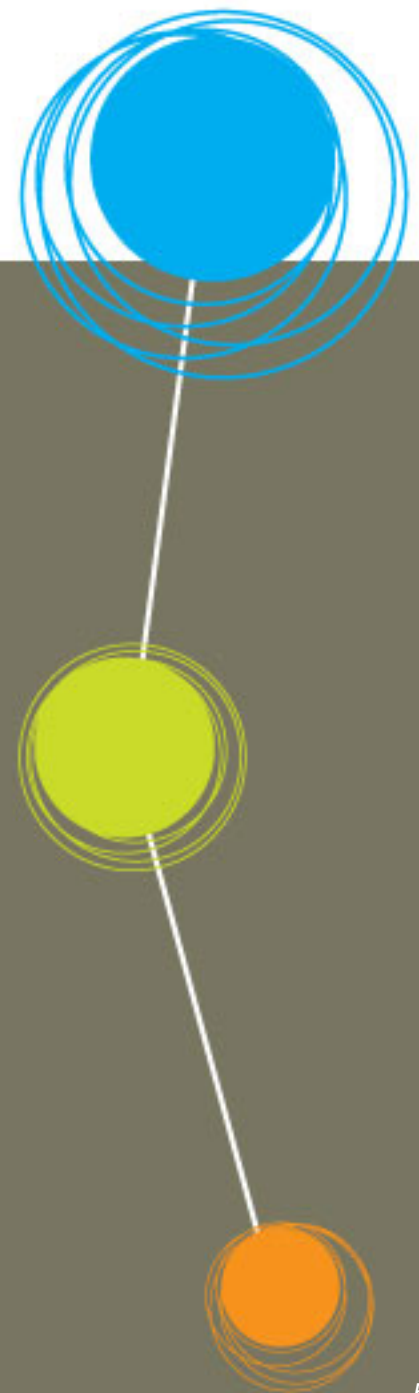
- ❑ L'entreprise est en pleine croissance
- ❑ Jacques consacre toutes ses énergies à l'entreprise alors que Louise en consacre moins (en fait veut travailler à temps partiel)
- ❑ Louise est en fait dépassée par les événements et, pour se protéger, pose des gestes de nuisance envers son frère dans l'entreprise
- ❑ Services d'un consultant externes retenus
- ❑ René finit par céder ses actions de contrôle à Jacques
- ❑ Jacques finit par congédier sa sœur Louise pour incompétence, insubordination, etc. ... (2004)



# Gel successoral sans l'utilisation d'une fiducie

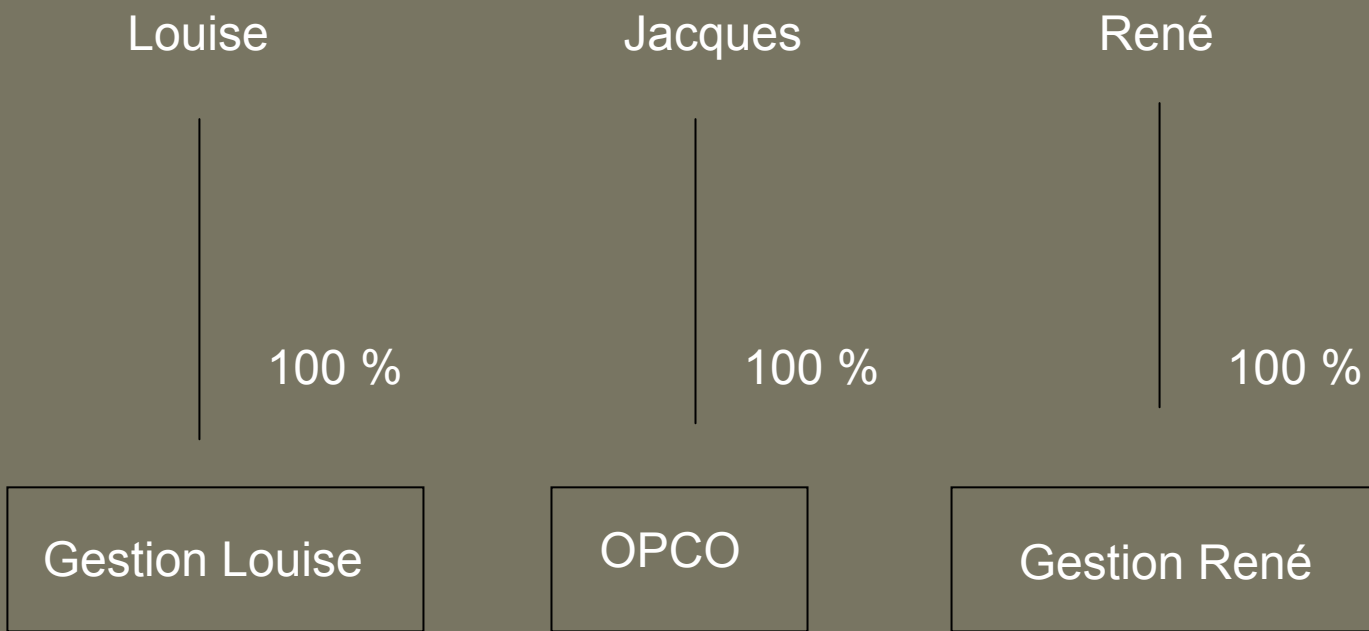
## Litige

- ❑ Rachat par la société des actions de Louise (Gestion Louise) pour  $\pm$  2 000 000 \$ après 2 années de litige et négociations ardues
- ❑ Gestion Louise fait l'acquisition d'immeubles résidentiels et Louise en fait la gestion

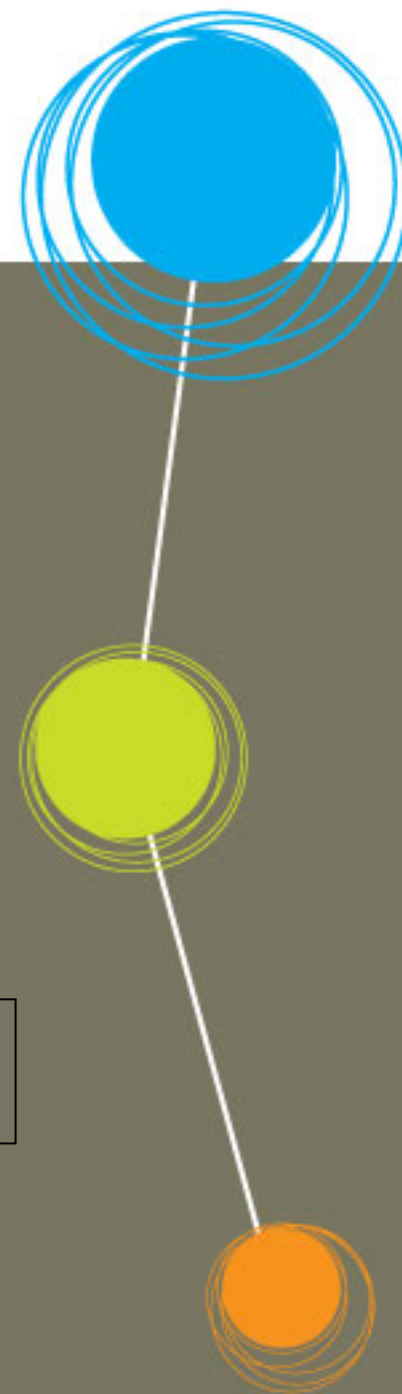


# Gel successoral sans l'utilisation d'une fiducie

## Situation corporative en 2006



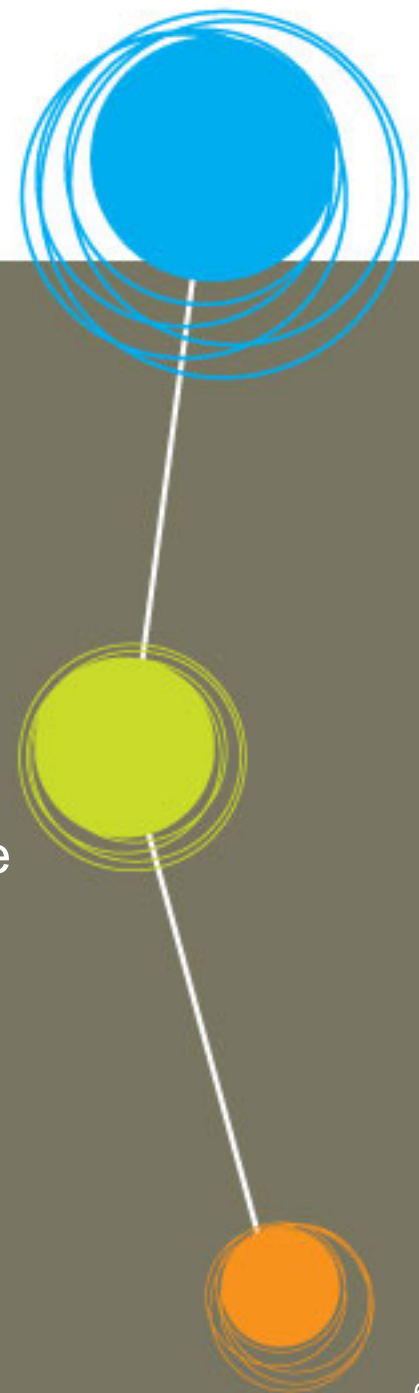
Pierre ...



# Gel successoral sans l'utilisation d'une fiducie

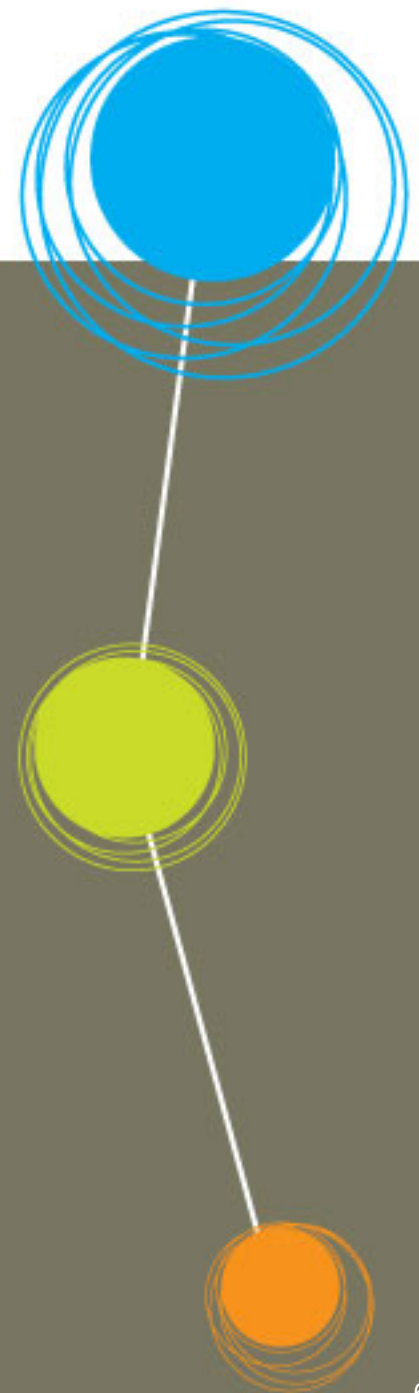
## Erreurs commises :

- Pas de mission familiale
- Enfants introduits trop jeunes dans le capital-actions
- Pas de fiducie discrétionnaire permettant au père de détenir un contrôle plus longtemps sur la participation
- Absence de formation appropriée
- Pierre laissé de côté



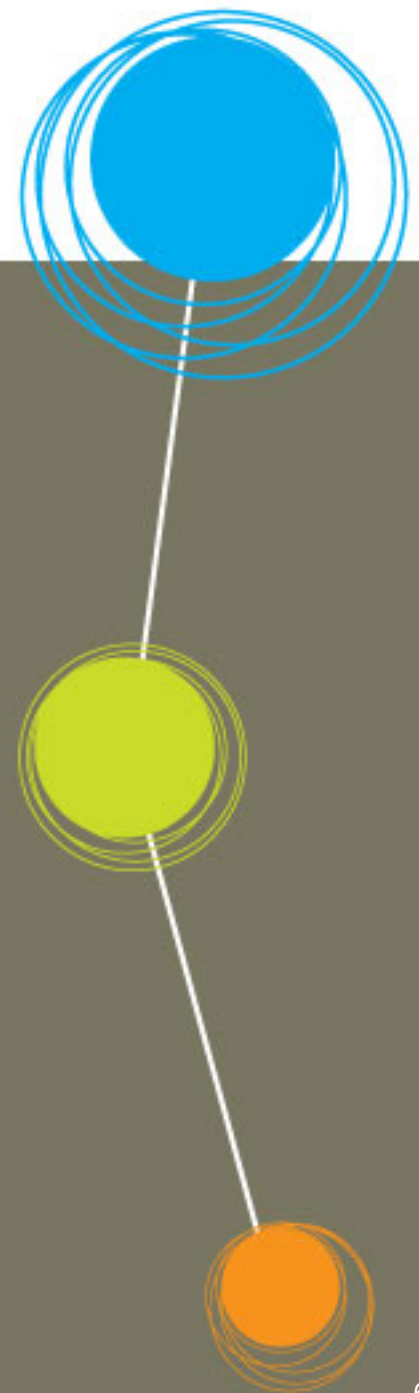
# Gel successoral sans l'utilisation d'une fiducie

- Évolution 2008 – 2009 :
  - Louise est revenue dans l'entreprise comme assistante comptable à temps partiel
  - René avantage son fils Pierre de son vivant par donations
  - René modifie son testament pour avantager Pierre



# Gel successoral sans l'utilisation d'une fiducie

- Autre approche de René en 1998 :
  - Fiducie familiale discrétionnaire dont ses 3 enfants sont bénéficiaires
  - Communication plus grande quant aux objectifs de chacun
  - Meilleure formation de Louise
  - Constitution d'une compagnie séparée pour les projets immobiliers prise en charge par Louise
  - Attribution éventuelle des actions de la fiducie familiale pas nécessairement en parts égales

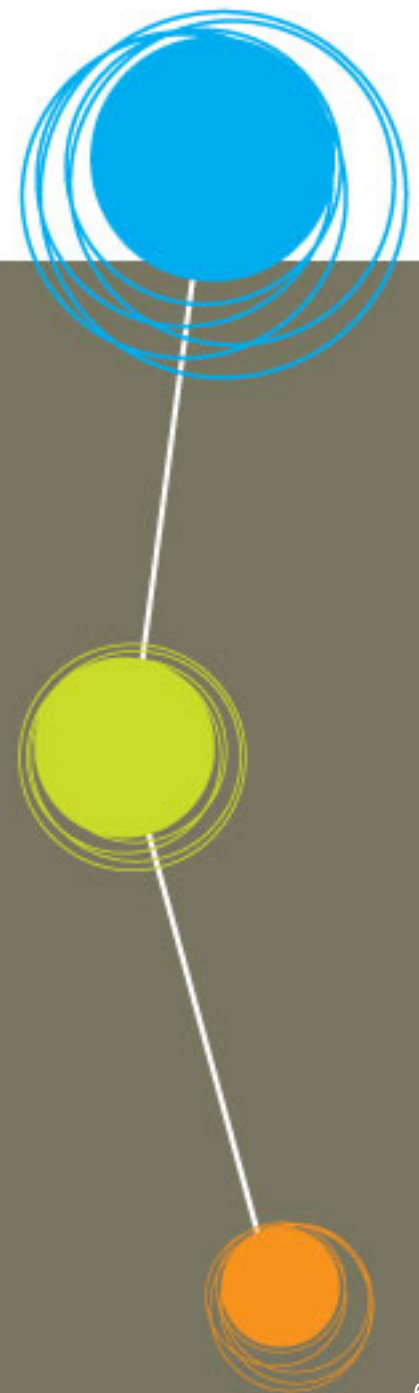




# **Gel successoral avec l'utilisation d'une fiducie familiale**

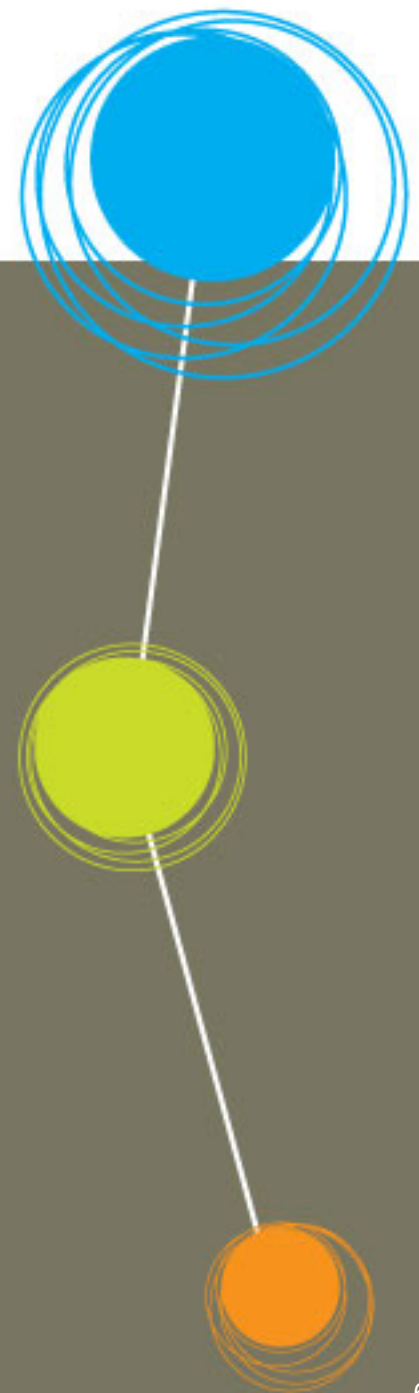
# Gel successoral avec l'utilisation d'une fiducie familiale

- ❑ Entreprise familiale de 3e génération
- ❑ Plusieurs sociétés opérantes
- ❑ André (62 ans) a acquis l'entreprise principale de son père et l'a diversifiée
- ❑ Trois enfants:
  - Hélène (40 ans)
  - Marc (38 ans)
  - Julie (36 ans)
- ❑ Épouse (Françoise) travaille dans l'entreprise mais n'est pas actionnaire
- ❑ Hélène est pharmacienne (employée)



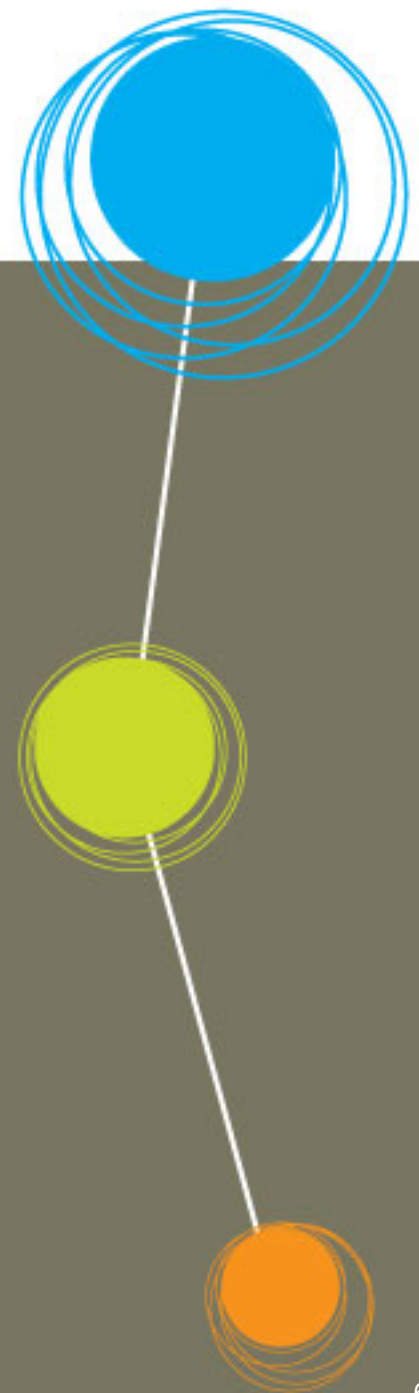
# Gel successoral avec l'utilisation d'une fiducie familiale

- Marc a déjà travaillé dans l'entreprise (il a des problèmes personnels) et dans une société parallèle
- Julie, comptable agréée, travaille dans l'entreprise depuis plusieurs années et est en fait la relève pour les opérations



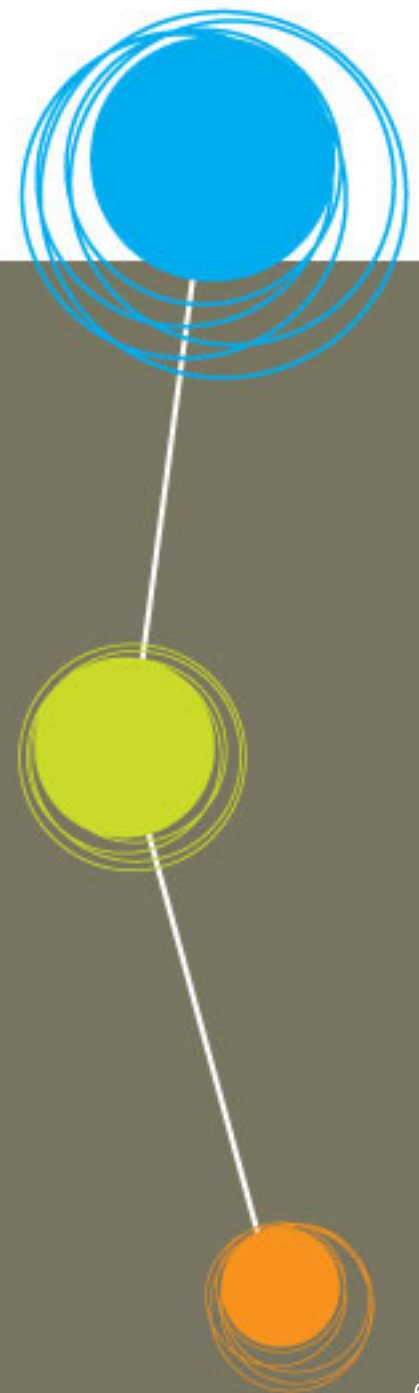
# Gel successoral avec l'utilisation d'une fiducie familiale

- ❑ André détenait 100% de Gestion André, qui détenait 100% de chacune des opérantes
- ❑ Gel successoral et plan de relève instauré en 2003
- ❑ Coach dans l'entreprise
- ❑ Constitution d'une compagnie de gestion (Gestion Opco) pour détenir toutes les filiales (roulement par Gestion André)



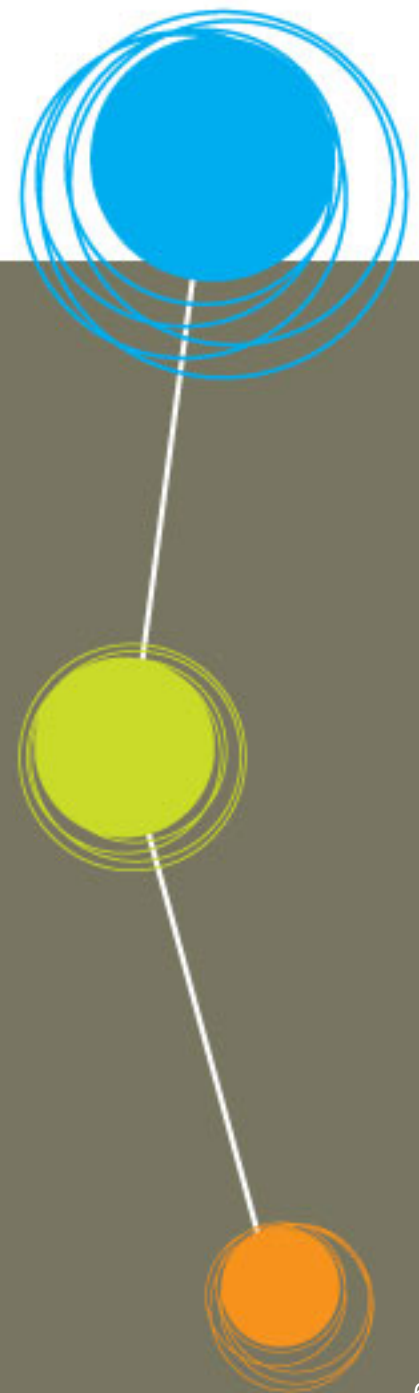
# Gel successoral avec l'utilisation d'une fiducie familiale

- ❑ Gel successoral de Gestion André
- ❑ Fiducie familiale détient 100% de la participation de Gestion André et de Gestion Opco
- ❑ André détient le contrôle (actions votantes) de Gestion André et de Gestion Opco
- ❑ À compter de 2003, rachat graduel des actions privilégiées détenues par Gestion André dans Gestion Opco
- ❑ Attribution de 30% de la participation de Gestion Opco à Julie par la Fiducie familiale



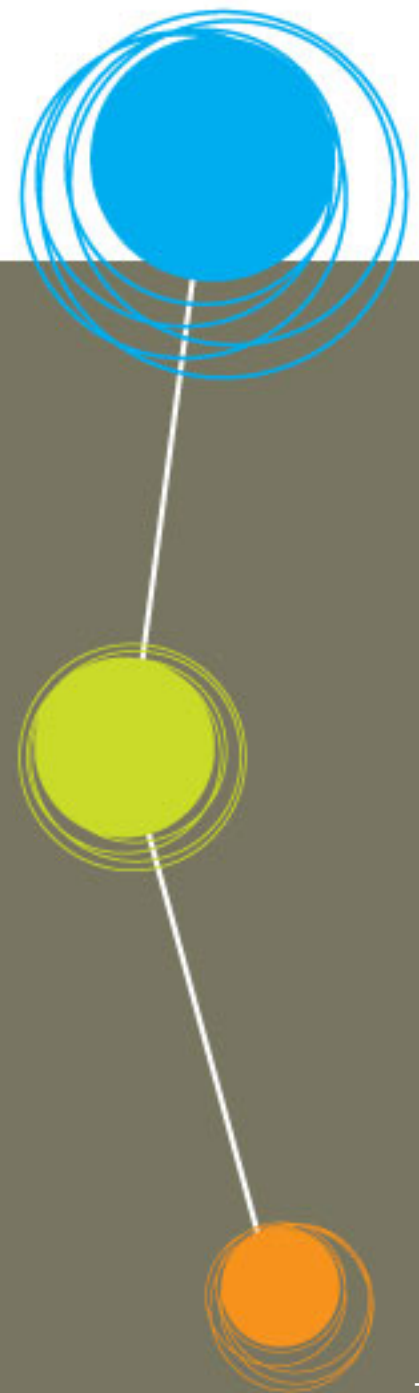
# Gel successoral avec l'utilisation d'une fiducie familiale

- En 2009:
  - Examen de la possibilité d'impliquer Hélène dans les opérations – aucun intérêt
  - Marc (44 ans)
  - Julie (42 ans)
  - Testament prévoyant quelques legs particuliers aux enfants et à l'épouse et un legs résiduaire à une fiducie exclusive en faveur de l'épouse
  
- Solutions:
  - Réévaluation de la planification successorale afin de rééquilibrer le patrimoine familial et de pourvoir à la situation personnelle de Marc



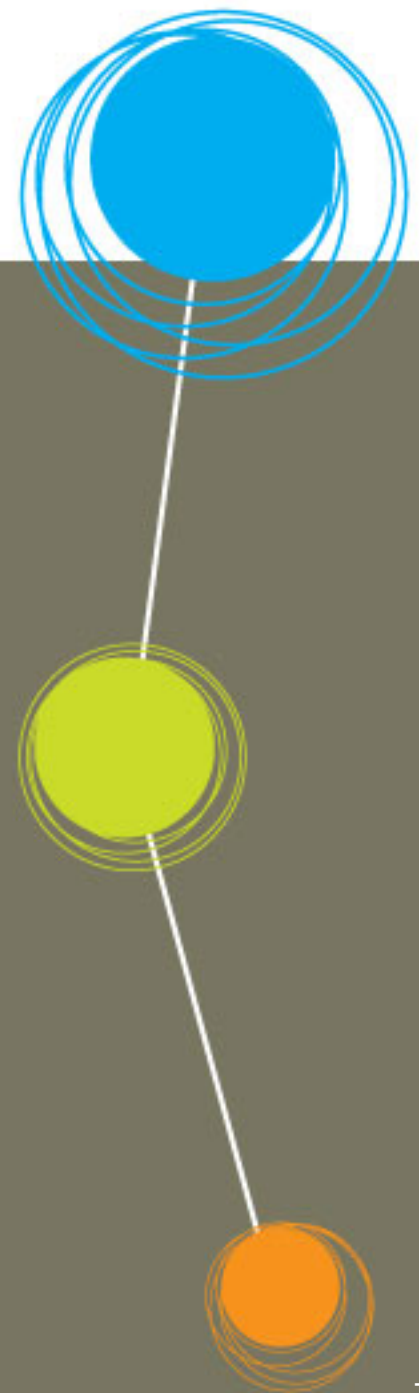
# Gel successoral avec l'utilisation d'une fiducie familiale

- Testament d'André modifié pour prévoir :
  - Legs direct de biens d'une valeur de 2 M\$ à l'épouse (maison, chalet, REER)
  - Legs direct des actions votantes à Julie
  - Legs résiduaire des actions de Gestion André d'une valeur de 6 M\$ à une fiducie exclusive en faveur de l'épouse dont Hélène, Fiducie Marc et Julie sont bénéficiaires en parts inégales
  - Fiducie Marc administrée par Hélène, Julie et un tiers à leur discrétion
  - Directives pour l'attribution graduelle des actions de Gestion Opco par Fiducie familiale à Annie (valeur de  $\pm$  4.0 M\$)



# Gel successoral avec l'utilisation d'une fiducie familiale

- ❑ Testament de Françoise modifié pour legs en faveur d'Hélène, Julie et Fiducie Marc en part inégales
- ❑ Assurance-vie au décès d'André ou de Françoise qui servira à payer les impôts au décès
- ❑ Autre approche:
  - Fiducie familiale reste en place pour les 3 enfants et petits-enfants pour détenir 70% de Gestion Opco
  - Répartition des autres biens au décès plus égale entre Hélène, Julie et possiblement Marc
  - Fiducie familiale ultimement liquidée après un gel des actions de Gestion Opco
  - Nouvelle fiducie familiale éventuellement pour les petits-enfants et successeurs



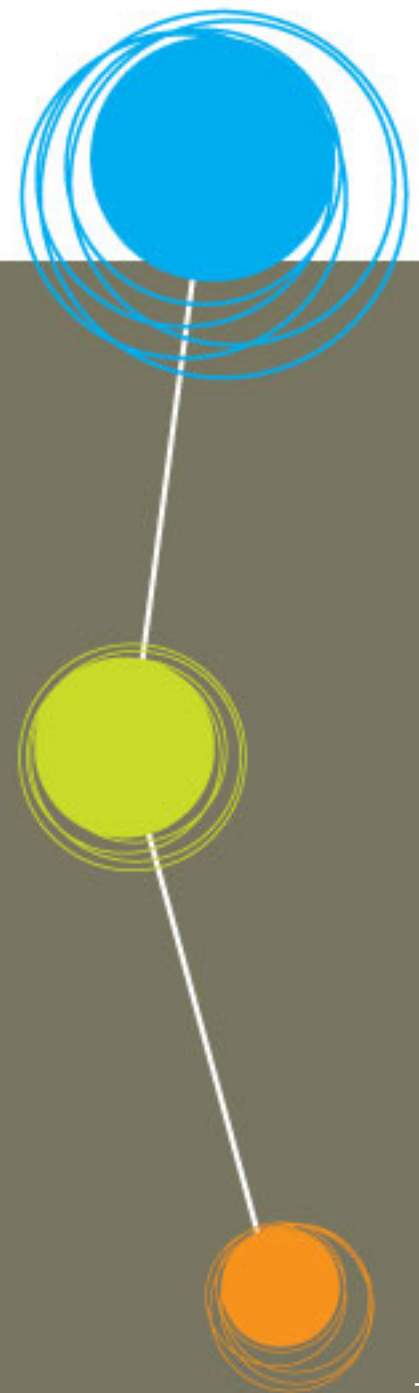


# Plan de relève inéquitable

# Relève inéquitable

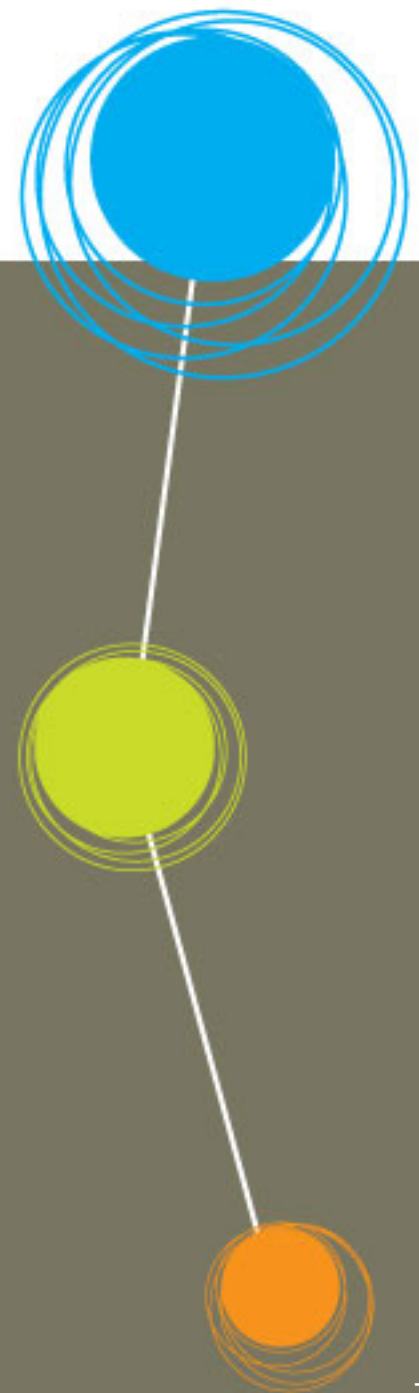
En 2003 :

- Louis (62 ans) est le seul actionnaire d'une entreprise de fabrication en bonne santé financière
  
- Quatre enfants :
  - Alain (38 ans)
  - Claire (36 ans)
  - Michel (34 ans)
  - Marie (32 ans)



# Relève inéquitable

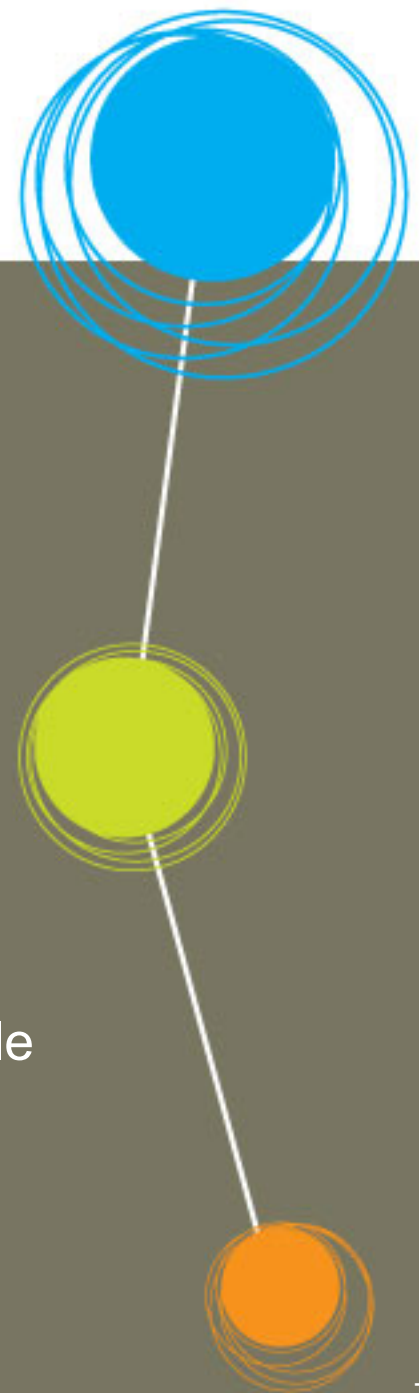
- ❑ Alain et Michel sont impliqués dans l'entreprise depuis plusieurs années après avoir complété une formation universitaire en génie et en administration
- ❑ Claire et Marie ne travaillent pas dans l'entreprise
- ❑ Implantation d'un plan de relève où seuls Alain et Michel sont actionnaires
- ❑ Gel des actions de Louis en utilisant une compagnie de gestion
- ❑ Claire et Marie ne sont pas impliquées dans l'opération de relève



# Relève inéquitable

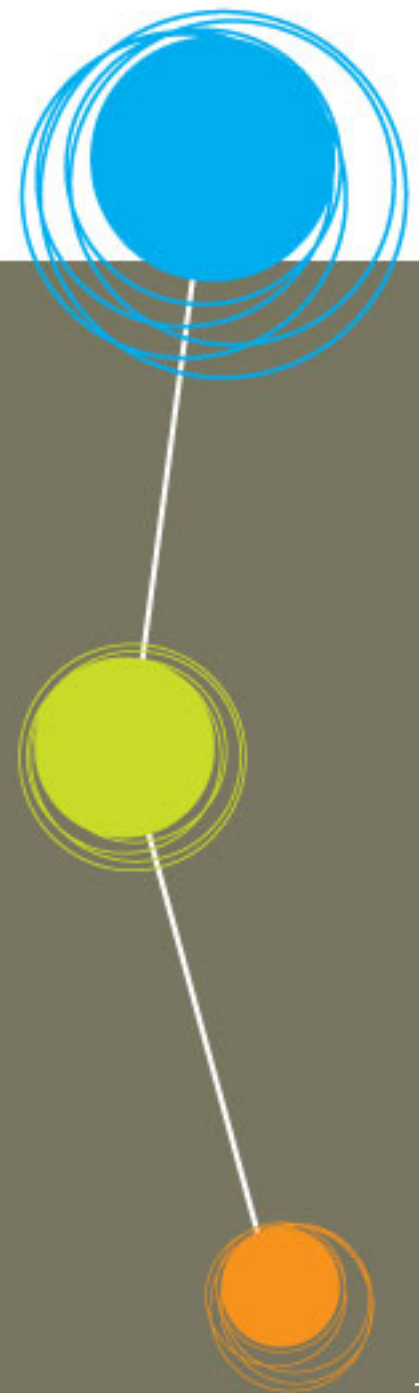
De 2003 à 2007 :

- ❑ Croissance importante de la compagnie
- ❑ Les actions d'Alain et de Michel prennent une valeur importante et des dividendes substantiels sont déclarés et versés à ces derniers
- ❑ Le train de vie d'Alain et de Michel change ...
- ❑ Claire et Marie sont insatisfaites de la situation et une mésentente importante survient dans la famille
- ❑ Les actifs de Louis ne sont pas suffisants pour compenser Claire et Marie



# Relève inéquitable

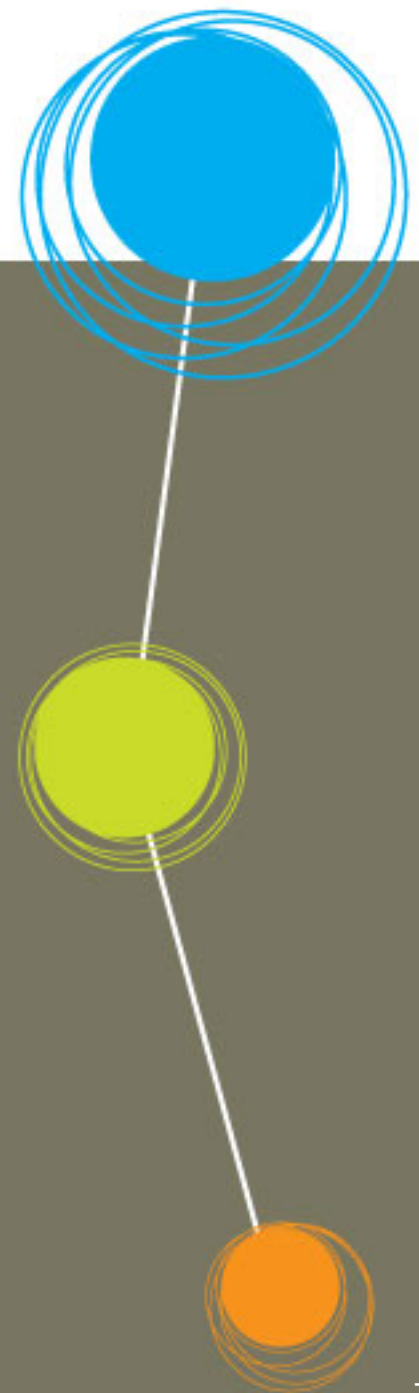
- Erreurs :
  - Aucune mission familiale quant à la transmission du patrimoine
  - Absence de communication adéquate du plan de relève à la famille
  
- Solutions en 2007 :
  - Médiation familiale
  - Reconnaissance par Alain et Michel de la situation inéquitable
  - Restructuration du capital-actions
  - Gel des actions d'Alain et de Michel
  - Constitution d'une fiducie familiale en faveur des 4 enfants et successeurs pour détenir les actions participantes



# Relève inéquitable

## □ Solutions (suite) :

- Émission d'actions à dividende discrétionnaire en faveur de Claire et de Marie
- Politique de dividendes en actions privilégiées (Hi-lows) en faveur de Claire et de Marie
- Objectif: équilibrer les valeurs des actions privilégiées entre les 4 enfants
- Liquidation éventuelle de la fiducie familiale





## **Notre apport**

**Sensibiliser nos clients aux enjeux de la transmission de leur patrimoine, développer une stratégie, produire des documents légaux à l'image de vos valeurs et de la mission du patrimoine de votre famille**

