

Liste de contrôle

pour la planification
de la relève dans l'entreprise



Table des matières

Table des matières.	3
L'entreprise familiale.	4
Planification de la relève et planification financière	5
Définition de la planification de la relève.	6
Indicateurs de viabilité de la relève	8
Avant d'aller plus loin - questions sur la préparation à assurer la relève.	9
Stratégie de départ à la retraite.	11
Plan d'urgence en cas de décès du propriétaire.	12
Plan d'urgence en cas d'invalidité du propriétaire.	13
Planification axée sur la réduction des impôts	14
Questions touchant le droit de la famille.	15
Choix d'un successeur et des futurs dirigeants	16
Convention d'actionnaires – éléments de discussion	17

L'entreprise familiale

Au Canada, au moins quatre entreprises sur cinq sont des entreprises familiales. Bien que les statistiques varient à ce sujet, on reconnaît généralement que moins du tiers des entreprises familiales survivent au départ de leur fondateur et que le tiers des entreprises qui y parviennent ne survivent pas au départ du second propriétaire.

Nombre de raisons expliquent cette inaptitude à préserver les entreprises familiales d'une génération à la suivante. Il arrive parfois qu'aucun membre de la famille ne souhaite prendre la relève du chef d'entreprise. Souvent cependant, la fermeture ou la vente de l'entreprise peut être attribuée à l'incapacité de prévoir et de créer les conditions appropriées pour que la famille demeure aux commandes de l'entreprise.

La liste de contrôle que vous trouverez ci-après vise à indiquer aux propriétaires d'entreprise un certain nombre d'aspects qu'ils pourront considérer pour vérifier dans quelle mesure ils sont prêts à faire le nécessaire pour que leur famille puisse prendre la relève. Manifestement, tous les aspects ne revêtent pas la même importance d'une entreprise à l'autre ni d'un propriétaire à l'autre. Parmi les éléments qui détermineront la pertinence des divers aspects à envisager, notons les suivants :

- **Âge du propriétaire et stade de développement de sa famille** – Un propriétaire qui n'est pas chef de famille ou dont la famille est encore très jeune et qui ne voit dans sa famille personne d'autre à qui il pourrait s'en remettre pour prendre la suite de l'affaire n'éprouvera pas le même sentiment d'urgence à planifier sa relève, et pourrait avoir besoin d'une autre forme de planification de son départ de l'entreprise.
- **Stade de développement de l'entreprise** – Une entreprise toute nouvelle, qui en est au début du stade de survie, n'aura probablement pas défini clairement ses besoins en matière de relève. À ce stade, la survie et la croissance de l'entreprise sont au coeur des préoccupations du propriétaire, et il pourrait être irréaliste d'envisager des initiatives comme la formation de groupes de travail sur la planification de la relève et les conseils de famille. Encore une fois, un autre type de stratégie de départ pourrait s'avérer nécessaire.
- **Taille de l'entreprise** – De même, le propriétaire d'une très petite entreprise aura vraisemblablement des besoins nettement moins complexes en ce qui touche les aspects à examiner et les décisions à prendre dans la planification de la relève.

Néanmoins, certains aspects de cette liste de contrôle demeurent pertinents pour tous les propriétaires d'entreprise. Chacun d'eux aurait intérêt à examiner tous les éléments qu'elle contient et à analyser leur pertinence par rapport à sa situation particulière.

Planification de la relève et planification financière

Les propriétaires d'entreprise ont des besoins bien particuliers pour bon nombre de raisons, notamment parce qu'il leur faut intégrer parfaitement la réussite de leur entreprise, la planification de leur sécurité financière en cas d'invalidité ou de départ à la retraite ainsi que leur planification successorale.

La liste de contrôle, bien qu'elle permette de répondre à certaines questions concernant les besoins financiers à couvrir en prévision du décès, de l'invalidité ou du départ à la retraite, n'a pas pour but de se substituer à un examen en profondeur des plans dressés pour assurer la sécurité financière du propriétaire d'entreprise et de sa famille. La planification de la sécurité financière a une optique plus vaste, mais elle doit tenir compte de la valeur de réalisation des intérêts que possède le propriétaire dans l'entreprise et de la question de la relève pour être mise en oeuvre avec succès.

La planification de la sécurité financière, au lieu de se concentrer sur la gestion du risque et la planification de la relève dans l'entreprise, s'intéressera aux aspects suivants, dont la portée est plus étendue :

- Quel est le revenu dont auraient besoin le propriétaire ou sa famille en cas de départ à la retraite, d'invalidité ou de décès de celui-ci?
- Quels sont les autres besoins du propriétaire en capitaux (par exemple, remboursement des dettes et règlement de l'impôt sur les gains en capital ou répartition équitable des biens entre tous les membres de la famille)?
- Quelle part des intérêts détenus dans l'entreprise faudra-t-il affecter à la satisfaction de ces besoins de capitaux et comment pourra-t-on avoir accès à ces fonds? C'est ici qu'entre en jeu la planification de la relève.
- Comment fera-t-on face aux événements qui risquent de compromettre la viabilité de l'entreprise? Cette question porte sur les préoccupations en matière de poursuite des activités, notamment la perte de collaborateurs essentiels.
- Quels sont les autres biens et programmes d'assurance et d'épargne dont on dispose pour garantir les capitaux et les revenus nécessaires?
- Si les fonds tirés de l'entreprise et des autres biens et programmes d'assurance sont insuffisants, comment comblera-t-on le manque?

La relève dans l'entreprise ne peut se planifier isolément. Le programme doit être établi dans le contexte de la planification globale de la sécurité financière du propriétaire d'entreprise. Cette façon de procéder, conjuguée à la volonté légitime de laisser un héritage à la prochaine génération, doit être à la base de la planification de la relève.

Définition de la planification de la relève

La planification de la relève s'entend du processus qui permet de déterminer la méthode que l'on utilisera pour transmettre les intérêts que l'on possède dans une entreprise et passer les commandes au nouveau dirigeant. La relève doit être envisagée en cas de départ à la retraite, d'invalidité ou de décès du propriétaire, ou encore dans le contexte de tout autre événement prévisible.

La liste de contrôle a été conçue pour inciter le propriétaire d'entreprise à envisager quelques-uns des enjeux fondamentaux qui sont associés à la planification de la relève. Elle a été structurée en une suite de sections représentant chacune un élément essentiel d'un bon plan de relève. Plus précisément, la liste de contrôle comprend les sections suivantes :

- **Indicateurs de viabilité de la relève** – Cette section permet de déterminer si la propriété et la direction de l'entreprise peuvent être cédées aisément à la famille, aux dirigeants ou à un autre acheteur.
- **Questions sur la préparation à assurer la relève** – Cette section permet de déterminer s'il est possible que l'entreprise demeure aux mains de la famille. Cette évaluation porte autant sur les relations familiales que sur la conduite des activités de l'entreprise.
- **Stratégie de départ à la retraite** – La planification doit tenir compte des besoins du propriétaire qui prend sa retraite. Le propriétaire doit se préparer, tant sur le plan psychologique que financier, à la transition. On doit s'assurer que le revenu de retraite du propriétaire sera suffisant et lui permettra d'avoir le niveau de vie auquel il aspire. Pour préserver l'entente familiale, les membres de la famille du propriétaire qui n'hériteront pas d'intérêts dans l'entreprise doivent recevoir une part équitable (pas nécessairement égale) des autres biens du propriétaire ou une forme d'avantage découlant indirectement de l'entreprise.
- **Stratégie de transition dans l'éventualité du décès du propriétaire** – Des plans d'urgence doivent être établis pour assurer que la transition s'effectuera en douceur en cas de décès du propriétaire. La planification doit permettre de préserver la valeur de l'entreprise au cours de la transition. De ce fait, il sera nécessaire de répondre aux besoins du personnel, des créanciers, des clients et des fournisseurs. Le personnel et les clients deviennent particulièrement vulnérables au départ du chef d'entreprise.
- **Stratégie de transition dans l'éventualité de l'invalidité du propriétaire** – Des plans d'urgence doivent être établis pour assurer une transition en douceur en cas d'invalidité du propriétaire et réduire au maximum le risque commercial au cours de la transition.
- **Planification axée sur la réduction des impôts** – La planification doit permettre de réduire au maximum les impôts, notamment l'impôt sur les gains en capital, et elle doit faire appel à des stratégies qui atténueront le plus possible les conséquences fiscales sans compromettre d'autres éléments de la planification.
- **Questions touchant le droit de la famille** – La planification doit tenir compte des lois régissant le droit de la famille et d'autres lois régissant le partage des biens qui touchent le propriétaire, les associés et les propriétaires éventuels.

- **Choix d'un successeur et des futurs dirigeants** – La planification doit établir la meilleure méthode de sélection des successeurs. Les membres de la famille représentent un choix indiqué, mais ils doivent posséder le savoir-faire et l'expérience qui leur permettront d'être des dirigeants efficaces. Ils doivent également être animés du désir de remplir ce rôle. Autrement, le choix de membres du personnel en qui l'on a toute confiance s'impose habituellement. La liste de contrôle contient des éléments à prendre en compte pour la sélection.
- **Convention d'actionnaires** – Si le plan de relève prévoit le rachat des parts du propriétaire, il importe d'établir une convention de rachat. S'il y a plus d'un propriétaire, il faut établir une convention d'actionnaires couvrant les principaux aspects liés à la conduite des activités de l'entreprise. La liste de contrôle ci-jointe contient des questions d'ordre général qu'il faut se poser.

Indicateurs de viabilité de la relève

■ À quel stade de développement votre entreprise en est-elle? *(Votre réponse sera utile pour déterminer la stratégie de relève la plus pertinente.)*

- Stade de la survie : L'entreprise conduit ses activités depuis peu et n'est pas encore rentable.
- Stade de la croissance : L'entreprise est prospère, mais elle connaît une croissance rapide et les bénéfices sont continuellement réinvestis dans l'entreprise.
- Stade de la maturité : L'entreprise a atteint la stabilité en termes de rentrées de fonds, de bénéfices et de position sur le marché.

■ Quelle est la culture de l'entreprise? *(Encore une fois, la réponse aidera à déterminer le processus de décision et les chances de réussite de la stratégie de relève.)*

- Est-ce vous qui prenez la plupart des décisions?
- Les intérêts des membres de la famille priment-ils sur les intérêts des autres membres du personnel?
- Sollicitez-vous la collaboration de membres-clés de votre personnel pour définir la vision de l'entreprise et déléguez-vous une partie du processus décisionnel?
- Les nominations à la direction sont-elles attribuées selon la compétence et les décisions sont-elles prises indépendamment des influences familiales?

■ Dans quelle mesure la prospérité et la valeur de l'entreprise dépendent-elles de vos compétences et de vos relations? L'entreprise peut-elle survivre à votre départ? *(Lorsque le fonds commercial (goodwill) de l'entreprise est attribuable aux compétences personnelles du propriétaire, on risque davantage de devoir opter pour la vente de l'entreprise.)*

- Oui : Un plan de relève s'impose couvrant le transfert de la propriété et le remplacement du chef de l'entreprise ainsi qu'une répartition équitable des biens entre les proches non engagés dans l'entreprise.
- Peut-être : Il serait indiqué de prévoir un plan de relève et un deuxième plan visant la vente de l'entreprise.
- Non : Il serait indiqué de planifier la vente de l'entreprise.

■ L'entreprise est-elle dotée des systèmes de gestion et d'exploitation appropriés? *(L'absence de ces systèmes augmentent le risque d'échec du processus de relève.)*

- Avez-vous rédigé des plans de conduite des affaires à court et à long terme?
- Avez-vous doté l'entreprise de systèmes de gestion budgétaire et de gestion de l'encaisse?
- Avez-vous doté l'entreprise d'un système approprié de présentation de l'information financière?

■ Connaissez-vous la valeur de votre entreprise?

- Quelle est la valeur nette de votre entreprise?
- Le fonds commercial (goodwill) de votre entreprise repose-t-il uniquement sur vos compétences personnelles?
- Quelle est la situation actuelle de votre secteur d'activité et de votre marché et à quels prix se sont vendues récemment des entreprises du même type?
- Dans quelle mesure la prospérité de votre entreprise dépend-elle de vos collaborateurs essentiels et du personnel de l'entreprise?

Avant d'aller plus loin - Questions sur la préparation à assurer la relève

- Voulez-vous que l'entreprise reste entre les mains de votre famille?
- Quelle est la situation de votre famille? *(Votre réponse sera utile pour déterminer la viabilité d'un plan prévoyant que la relève sera assurée par la famille.)*
 - Le propriétaire est dans la trentaine ou la jeune quarantaine. Ses enfants, s'il en a, sont jeunes.
 - Le propriétaire est dans la quarantaine avancée ou la jeune cinquantaine. Ses enfants sont adolescents ou au début de la vingtaine et certains d'entre eux sont engagés dans les activités de l'entreprise.
 - Le propriétaire est dans la cinquantaine avancée ou la soixantaine. Certains de ses enfants sont engagés à part entière dans l'entreprise.
- Dans quelle mesure la famille intervient-elle dans le processus de prise de décisions? *(La réponse sera utile pour déterminer qui sont les principaux décideurs et les chances de réussite de la stratégie de relève.)*
 - Prenez-vous la plupart des décisions?
 - Faites-vous participer votre conjoint et vos enfants au processus décisionnel?
 - Constatez-vous des divergences de vues entre les membres de votre famille?
- La famille résistera-t-elle à la pression qu'engendrera la planification de la relève?
- Vous êtes-vous préparé à prendre les dispositions pour assurer votre relève en consultant vos pairs et vos conseillers professionnels et en faisant les lectures appropriées?
- Êtes-vous déterminé à gérer activement le plan que vous aurez élaboré?
- Parmi les principaux intéressés (famille, actionnaires, hauts dirigeants) d'autres personnes participeront-elles à la mise en oeuvre de la stratégie? Désirez-vous faire intervenir ces personnes et leur communiquer vos vues?
- Avez-vous mis en place les mécanismes de consultation qui s'imposent pour établir le consensus sur les principales questions entourant la planification de la relève?
 - Conseil de famille
 - Conseil d'administration (de préférence avec des personnes étrangères à l'entreprise)
 - Une équipe de soutien pour la planification et la gestion du processus de relève, groupant des personnes spécialisées, notamment des spécialistes étrangers à l'entreprise, s'il y a lieu.
- Avez-vous défini de façon claire la façon dont vous entrevoyez l'avenir de l'entreprise et avez-vous réussi à obtenir l'adhésion de tous les intéressés? Avez-vous rédigé un plan de transition?
- A-t-on choisi le successeur du chef d'entreprise et ceux des autres dirigeants principaux et a-t-on élaboré des programmes de formation pour chacune de ces personnes? Avez-vous évalué objectivement (en consultant ou non d'autres personnes) les capacités de vos enfants ou d'autres membres de votre famille engagés dans l'entreprise?
- Dans le cas où l'on a choisi le successeur du chef d'entreprise, aidez-vous cette personne à acquérir de la notoriété et de la crédibilité auprès des membres de votre famille et du milieu des affaires?

- Votre planification successorale indique-t-elle clairement comment la propriété de votre entreprise sera répartie entre les membres de la prochaine génération?
- Avez-vous renseigné vos principaux partenaires commerciaux sur votre plan de relève? (clients, fournisseurs, créanciers)
- Vous êtes-vous assuré que tous les membres de votre famille comprennent bien les droits et les obligations associés aux divers rôles qu'ils devront remplir?
- Avez-vous établi un plan d'urgence en cas de décès, d'invalidité ou d'incapacité de désigner un successeur convenable (ou en prévision d'autres événements de cette nature)?

Stratégie de départ à la retraite

- Quels sont vos besoins en matière de revenu de retraite?
- Avez-vous déterminé dans quelle mesure l'entreprise contribuera à vous assurer ce revenu?
 - En vous procurant un revenu continu?
 - Grâce au rachat de parts gelées ou des dividendes s'y rapportant?
 - Grâce au produit de la vente?
- En cas d'insuffisance de fonds, avez-vous prévu un autre programme d'épargne-retraite?
- Compte non tenu des réponses fournies jusqu'à maintenant, votre avoir net est-il principalement lié à votre entreprise? Avez-vous élaboré des plans pour diversifier vos sources de revenus de retraite?
- Les plans dressés en prévision de votre départ à la retraite comprennent-ils ce qui suit :
 - l'énoncé précis de vos objectifs personnels et de ceux de vos successeurs éventuels?
 - la proposition d'une méthode visant l'organisation de la relève que vous avez planifiée et prévoyant notamment les conséquences fiscales des changements?
 - la date officielle du transfert de propriété?
 - la définition des fonctions de direction que remplira chacun des membres de la famille?
 - la définition des responsabilités transitoires qu'assumera chacun des membres de la direction qui font partie de la famille ou n'en font pas partie?
 - le plan de communication destiné aux tiers (fournisseurs, clients, et créanciers) et au personnel?
 - la convention d'actionnaires, les modifications apportées au testament, la nouvelle structure de l'entreprise, les cessions de parts, le programme d'assurance, etc.?
 - les plans d'urgence pour faire face aux événements imprévus (par exemple le décès ou l'invalidité du propriétaire ou de son successeur)? — voir ci-après.
- Avez-vous élaboré des plans de rechange qui tiennent compte des conséquences fiscales, pour le cas où il serait impossible de mettre à exécution le plan principal?
- Y a-t-il des membres de la famille qui ne seront pas engagés dans les activités de l'entreprise? Comment comptez-vous leur assurer une part équitable?
 - Avez-vous réservé certains biens à cet effet, qui seront transmis au départ à la retraite et au décès?
 - Comptez-vous assurer un partage équitable des biens en léguant l'entreprise à tous les membres de votre famille et avez-vous évalué les conséquences que peut entraîner une telle décision?
 - Dans l'éventualité où vous prévoyez léguer l'entreprise à tous vos proches, avez-vous songé à établir une convention de rachat qui permettrait aux membres de la famille engagés dans l'entreprise de racheter les parts de ceux qui n'y jouent pas un rôle actif?
 - Sera-t-il nécessaire d'aider financièrement les nouveaux propriétaires à faire l'acquisition de l'entreprise?

Plan d'urgence en cas de décès du propriétaire

- Quelle partie de votre plan de relève devra-t-on modifier si vous décédez prématurément?
- Votre succession conservera-t-elle l'entreprise, ou l'entreprise sera-t-elle plutôt dissoute, vendue ou donnée à des membres de la famille ou encore vendue à des tiers?
- Avez-vous déterminé le revenu dont auraient besoin votre conjoint et vos enfants à charge dans l'éventualité de votre décès?
- Avez-vous déterminé les autres biens que vous aimeriez léguer à vos enfants, à des oeuvres de bienfaisance ou à d'autres bénéficiaires?
- Avez-vous évalué les impôts qui deviendront exigibles à votre décès (par exemple, l'impôt sur les gains en capital)?
- Y a-t-il des membres de votre famille qui ne sont pas engagés dans les activités de votre entreprise ou qui ne le seront pas?
- Est-il nécessaire de constituer un legs à l'endroit des membres de votre famille qui ne jouent pas un rôle actif dans l'entreprise? Avez-vous établi s'il fallait le faire? Avez-vous déterminé quels biens permettraient de répondre à cette exigence?
- Votre testament rendra-t-il compte comme il se doit de tous les legs que vous prévoyez faire et disposera-t-on des fonds nécessaires pour exécuter vos volontés?
- Avez-vous déterminé dans quelle mesure l'entreprise contribuera à répondre aux besoins ci-dessus?
 - Versement d'un revenu constant?
 - Mise en réserve d'un capital constitué du produit de la vente de l'entreprise?
- Avez-vous prévu une assurance-vie ou un programme d'épargne afin de constituer le capital qui manque, le cas échéant?
- Si vous souhaitez que l'entreprise demeure la propriété de votre famille, comptez-vous la léguer à l'ensemble des membres de votre famille?
 - Avez-vous songé à établir une convention de rachat qui permettrait aux membres de la famille engagés dans l'entreprise de racheter les parts de ceux qui n'y jouent pas un rôle actif?
 - Sera-t-il nécessaire d'aider financièrement les nouveaux propriétaires à faire l'acquisition de l'entreprise?
- Votre convention d'actionnaires comporte-t-elle une convention de rachat parfaitement structurée couvrant les conditions du rachat de vos intérêts dans l'entreprise (moment et montant du rachat, mode de financement)?
- Votre testament concorde-t-il avec le plan de relève établi en prévision de votre décès?
- À votre décès, sera-t-il nécessaire de rembourser en totalité ou en partie les créanciers de l'entreprise?
- Sera-t-il nécessaire d'engager des fonds dans le processus de relève (coûts associés à la direction intérimaire, à la consultation, à la recherche de cadres supérieurs)?
- Sera-t-il nécessaire d'injecter des fonds dans l'entreprise pour compenser les pertes d'exploitation pouvant être occasionnées par votre décès soudain?
- Y a-t-il lieu d'instaurer des formules d'intéressement à l'intention des cadres supérieurs pour réduire au minimum le risque de défection des collaborateurs essentiels si le chef d'entreprise venait à décéder?

Plan d'urgence en cas d'invalidité du propriétaire

- Quelle partie de votre plan de relève devra-t-on modifier si vous êtes atteint d'une invalidité de longue durée?
- Conserverez-vous la propriété de l'entreprise ou choisirez-vous plutôt de dissoudre l'entreprise, de la vendre ou de la donner à des membres de la famille, ou encore de la vendre à des tiers?
- Avez-vous déterminé le revenu dont vous-même, votre conjoint et vos enfants à charge auriez besoin si vous étiez atteint d'une invalidité de longue durée?
- Avez-vous déterminé dans quelle mesure l'entreprise contribuerait à vous assurer le revenu constant dont vous auriez besoin?
 - Versement d'un revenu constant?
 - Mise en réserve d'un capital constitué du produit de la vente de l'entreprise?
- Si les fonds tirés de l'entreprise ne suffisent pas à vous assurer le revenu dont vous avez besoin, pouvez-vous compter sur un programme d'assurance-invalidité ou un programme d'épargne pour vous garantir le revenu qui manque?
- Si vous projetez de conserver la propriété de l'entreprise ou de la céder à des membres de votre famille, l'entreprise permettra-t-elle d'assurer à la fois votre subsistance et celle des autres membres de la famille, compte tenu du fait que vous serez absent de l'entreprise?
- Votre convention d'actionnaires comporte-t-elle une convention de rachat parfaitement structurée couvrant les conditions du rachat de votre participation dans l'entreprise (moment et montant du rachat, mode de financement)?
- Avez-vous souscrit une assurance-invalidité ou prévu un autre moyen de constituer le capital nécessaire au rachat de vos intérêts dans l'entreprise?
- Disposez-vous d'un mandat (procuration) en cas d'incapacité à jour dont les dispositions cadrent avec votre plan de relève?
- À votre décès, sera-t-il nécessaire de rembourser en totalité ou en partie les créanciers de l'entreprise?
- Sera-t-il nécessaire d'engager des fonds dans le processus de relève (coûts associés à la direction intérimaire, à la consultation, à la recherche de cadres supérieurs)?
- Sera-t-il nécessaire d'injecter des fonds dans l'entreprise pour compenser les pertes d'exploitation pouvant être occasionnées par votre absence?
- Y a-t-il lieu d'instaurer des formules d'intéressement à l'intention des cadres supérieurs pour réduire au minimum le risque de défection des collaborateurs essentiels si vous étiez atteint d'invalidité?

Planification axée sur la réduction des impôts

- Quelles sont les conséquences fiscales du plan de relève que vous avez dressé?
- Avez-vous envisagé le gel successoral dans l'optique de la planification de votre relève?
- Prévoyez-vous donner des parts à vos enfants?
- Vous êtes-vous prévalu de l'exemption pour gains en capital de 750 000 \$, si vous y aviez droit?
- Avez-vous envisagé l'établissement d'une fiducie entre vifs dans la perspective d'un gel successoral ou en vue du fractionnement du revenu?
- Rachats prévus par la convention d'actionnaires :
 - Optera-t-on pour une vente directe ou le rachat de parts?
 - Préfère-t-on que la transaction donne lieu à des gains en capital ou à des dividendes présumés versés?
 - A-t-on envisagé de se prévaloir des règles sur la «minimisation» des pertes?
- Quelles sont les conséquences fiscales du versement des sommes suivantes?
 - Capital-décès réglé en vertu d'un contrat d'assurance-vie
 - Valeur de rachat d'un contrat d'assurance-vie
 - Rente d'invalidité
 - Produit du rachat des parts en cas d'invalidité
 - Sommes payables en vertu d'une assurance-invalidité ou prêt d'entreprise.
- Le liquidateur de votre succession (exécuteur testamentaire) jouit-il de la latitude nécessaire pour faire ce qui suit?
 - Produire en cas de décès des déclarations de revenu distinctes selon la nature précise des revenus?
 - Effectuer des placements dans des produits financiers autre que ceux qui sont prévus par la loi?
 - Appliquer des mesures de planification fiscale après la mort, par exemple un gel successoral?
 - Exercer tous les choix nécessaires en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu?
 - Constituer des fiducies de conjoint ou autres pour y affecter le patrimoine?
- Si la situation s'y prête, a-t-on envisagé d'établir une fiducie de conjoint pour reporter l'impôt exigible au décès?
- Le cas échéant, a-t-on envisagé des stratégies de réduction ou de suppression des impôts américains (droits de succession exigibles au moment du décès et impôt sur les dons)?
- A-t-on envisagé des stratégies permettant de faire don dès aujourd'hui de biens immobilisés à des oeuvres de bienfaisance enregistrées?
- A-t-on prévu des stratégies permettant de léguer des biens immobilisés ou autres à des oeuvres de bienfaisance et le testament est-il rédigé de façon à permettre l'application de ces stratégies?

Questions touchant le droit de la famille

- Avez-vous tenu compte des répercussions qu'auront sur la répartition de votre patrimoine et le transfert de la propriété de votre entreprise les lois de votre province régissant les biens matrimoniaux?
- Avez-vous un contrat de mariage? Que prévoit ce contrat en matière de partage des biens et de soutien financier?
- Les autres propriétaires de l'entreprise ont-ils un contrat de mariage? Que prévoit leur contrat en matière de partage des biens et de soutien financier?
- Les enfants qui ont ou sont appelés à avoir des intérêts dans l'entreprise ont-ils un contrat de mariage? Que prévoit leur contrat en matière de partage des biens et de soutien financier?
- En cas de rupture du mariage d'un propriétaire, la convention de rachat prévoit-elle des mesures de protection, notamment le rachat obligatoire ou facultatif des parts?
- Aux termes de la convention de rachat ou d'une autre convention s'inscrivant dans un plan de relève, des dons (ou d'autres dispositions) sont-ils envisagés pour faire en sorte que les intérêts détenus dans l'entreprise ne soient pas considérés comme des «biens divisibles des enfants bénéficiaires»?

Choix d'un successeur et des futurs dirigeants

- Avez-vous prévu les situations qui donneront lieu à la prise de décisions touchant la relève (par exemple, le décès, l'invalidité, la retraite ou le départ soudain de collaborateurs essentiels ou du propriétaire)?
- A-t-on établi les critères qui présideront à l'embauche de membres de la famille (par exemple, la formation ou l'expérience)?
- Les candidats à la succession et autres membres de la famille ont-ils été renseignés sur les avantages qu'il y a à être propriétaire parallèlement aux responsabilités qui incombent au dirigeant?
- Existe-t-il un processus de sélection des candidats à la succession (membres de la famille ou autres)?
Ce processus pourrait comporter les étapes suivantes :
 1. Déterminer les postes-clés.
 2. Établir les descriptions de postes et déterminer les compétences nécessaires pour s'acquitter de chacune des fonctions principales. En général, des compétences dans les domaines suivants s'imposent :
 - Compréhension générale de l'entreprise et du secteur d'activité (leadership)
 - Exploitation (direction générale)
 - Marketing
 - Produit et production
 - Gestion financière
 - Gestion des ressources humaines
 - Informatique et gestion de l'information.
 3. Établir un plan de relève pour chaque poste.
 - Sélectionner les candidats et communiquer avec eux.
 4. Évaluer les possibilités de promotion.
 - Retenir ou rejeter les candidatures.
 - Déterminer les possibilités de recrutement internes et externes.
 - Établir une liste définitive de candidats répondant aux conditions exigées et de candidats susceptibles d'y répondre.
 - Évaluer les besoins à combler.
 - Élaborer les plans d'action.
 5. Évaluer les besoins en formation et en perfectionnement.
 - Mettre au point des programmes de formation individuels.
 - Établir le bien-fondé des coûts de formation.
 6. Passer en revue les programmes de formation et mettre au point une stratégie visant l'exécution du processus.

Convention d'actionnaires – Éléments de discussion

- Décrire les associés ou les actionnaires et les sommes qu'ils ont investies dans l'entreprise.
- Indiquer le nom commercial et la dénomination sociale de l'entreprise.
- Décrire la nature et la portée des activités de l'entreprise.
- Indiquer l'adresse et le numéro de téléphone officiels de l'entreprise.
- Fixer la date à laquelle on examinera de nouveau la convention.
- Indiquer le détail des apports des actionnaires ainsi que les conditions des prêts qui leur sont consentis.
- Établir les résolutions touchant les opérations bancaires et les signatures sociales.
- Établir les limites relatives aux garanties personnelles données en ce qui a trait aux obligations et aux reports de dettes, avant de négocier des emprunts avec la banque.
- Établir un principe directeur en matière de dividendes.
- Établir la rémunération pour la durée de la convention (indemnités quotidiennes, bonis, salaires ou prélèvements).
- Établir un principe directeur relativement à l'inspection des dossiers de l'entreprise et au droit de vérification.
- Établir les assurances responsabilité à souscrire pour l'entreprise et ses dirigeants.
- Constituer les provisions nécessaires pour le compte des associés et des actionnaires en prévision des événements suivants :
 - départ à la retraite
 - règlement d'une succession
 - éviction d'un associé
 - retrait de fonds propres
 - arbitrage de conflits
 - vente à un tiers.
- Établir des provisions couvrant la valeur de la part d'un associé qui prend sa retraite, décède, est atteint d'une invalidité permanente ou quitte l'entreprise pour toute autre raison particulière.
- Établir les droits et les options qui seront offertes pour permettre aux associés ou actionnaires de racheter la part d'un associé à son décès ou à son départ de l'entreprise.
- Établir les conditions relatives aux clauses restrictives, conflits d'intérêt et ententes de non-concurrence à l'égard des associés qui quittent l'entreprise.

