

## Survie des entreprises familiales

### Planification de la relève en période de récession

« La chance ne sourit qu'aux esprits bien préparés », a dit Louis Pasteur. Cette citation pourrait devenir la devise des propriétaires d'entreprises familiales qui souhaitent passer le flambeau à leurs enfants dans quelques années.

Avec la récession qui plane sur les entreprises, vous avez peut-être pris conscience qu'il est urgent de planifier la relève de votre entreprise familiale, mais la tâche peut paraître extrêmement complexe. Même quand l'économie est florissante, plus de 70 % des entreprises familiales ne survivent pas à la transmission à la deuxième génération.

En élaborant maintenant un plan de relève, ou en le mettant à jour, vous pouvez augmenter les chances de votre entreprise d'être encore sur pied quand l'économie reprendra, explique James Wong, directeur de la planification de la relève, BMO Banque privée Harris. L'objectif d'un plan de sortie est de préparer une transition en douceur qui ne nuira pas à la valeur ou à l'exploitation de l'entreprise.

Plus vite vous réagissez à une crise, plus vite vous assainissez votre bilan et réduisez vos coûts. Vous revenez ainsi plus rapidement à la rentabilité, ce qui devrait contribuer à assurer le succès de

votre stratégie de sortie. Ce conseil, valable pour tous, est particulièrement intéressant pour les propriétaires qui souhaitent transférer leur entreprise d'ici deux ou trois ans.

Une fois la crise passée, les acheteurs chercheront des entreprises saines ayant résisté à la récession. Il n'existe pas de solution miracle pour se protéger en contexte de crise économique, mais les propriétaires peuvent miser sur le contrôle pour s'assurer que leur entreprise reste solide, explique M. Wong. Dans le message du président de Berkshire Hathaway, Warren Buffett, investisseur réputé, a écrit en 2001 : « ce n'est que quand la marée se retire qu'on peut voir qui se baigne nu ». Quand on ne peut plus se cacher, l'efficacité de l'exploitation devient primordiale.

Depuis l'automne, M. Wong a rencontré de nombreux clients préoccupés par la situation. Certains, pour qui le plaisir d'avoir sa propre entreprise s'était effrité, envisageaient sérieusement de s'en départir.

« Même les meilleures entreprises ne s'attendaient pas à ce que la récession les frappe avec cette intensité, ni à cette vitesse, souligne M. Wong. Certains de mes clients ont perdu un temps précieux en hésitant sur l'attitude à adopter. On

*(suite à la page suivante)*



DANS CE  
numéro

- SURVIE DES ENTREPRISES FAMILIALES  
.....
- SÉCURITÉ FINANCIÈRE À LONG TERME POUR LES PERSONNES HANDICAPÉES  
.....
- PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES QUELQUES SIGNES ENCOURAGEANTS

(suite de la page précédente)

ne peut s'offrir le luxe d'attendre pour voir comment les choses vont évoluer. »

En fait, ce n'est pas la récession, mais l'impôt et les conflits familiaux qui sont

---

*« Quand viendra le temps d'agir, vous serez prêt. »*

---

les principales causes de l'échec de la transmission des entreprises. (Voir l'encadré sur la façon d'éviter les conflits familiaux.)

Dans une perspective de planification successorale, la récession présente des avantages fiscaux dont devraient se prévaloir les propriétaires d'entreprises ayant perdu de la valeur, explique Sean Foran, vice-président – Solutions de planification de la relève, BMO Banque privée Harris.

« Il faut absolument profiter de la crise économique. Les entrepreneurs devraient réexaminer la valeur de leur entreprise

---

*« Il faut absolument profiter de la crise économique. »*

---

et, quand cette valeur a diminué, la bloquer aux fins du calcul des gains en capital par un gel successoral. »

Il ajoute qu'un bon plan successoral doit être souple pour s'adapter à l'évolution de votre situation. Ni lui ni James Wong ne pensent que les perspectives sont entièrement sombres pour les propriétaires d'entreprises familiales.

Nous devons vraiment rassurer les propriétaires d'entreprise qui planifient leur départ ou leur succession, souligne James Wong. En période de récession, il faut simplement être plus patient, explique-t-il.

Comme la chance ne sourit qu'aux esprits bien préparés, les entrepreneurs qui planifient maintenant seront favorisés.

M. Wong conclut en rappelant qu'ainsi, quand viendra le temps d'agir, vous serez prêt.

*Vous souhaitez discuter d'un plan d'action pour votre succession? Demandez à parler à un conseiller – Gestion de patrimoine de BMO Banque privée Harris ou adressez-vous à votre directeur de comptes.*

## Cinq étapes pour une transmission réussie

### Désamorcer les conflits et améliorer la communication

Quand une entreprise familiale ne survit pas à la transmission à la génération suivante, ce sont souvent les problèmes de communication et la perte de confiance qui en sont à l'origine<sup>1</sup>.

« La période de transmission d'une entreprise est chargée d'émotions à tout point de vue, rappelle Ruth Steverlynck, vice-présidente – Services de gestion de patrimoine, BMO Banque privée Harris à Vancouver. S'il existe des problèmes non résolus, ils ressortiront. La récession pourrait exacerber les problèmes liés au manque de confiance. La solution passe donc par une bonne communication. »

Avocate et médiatrice ayant l'expérience de sa propre entreprise familiale, M<sup>me</sup> Steverlynck aide maintenant les familles à se préparer à la transmission de leur patrimoine.

« Nous avons constaté que la formule la plus efficace est de tenir régulièrement des réunions familiales au cours desquelles les familles peuvent améliorer leurs compétences en communication et rassembler les forces dont elles auront besoins à titre d'héritières de l'entreprise », explique-t-elle.

M<sup>me</sup> Steverlynck recommande de respecter les principes présentés ci-dessous pour favoriser l'harmonie, à la maison comme au bureau.

#### 1. Ne présumer de rien

Dans les familles, la communication repose souvent sur de vieilles idées qui ne sont plus vraies. Il faut savoir se décharger du fardeau du passé et apprendre à communiquer ses pensées comme si on ne se connaissait pas.

#### 2. Comprendre le point de vue de l'autre

N'entendre que ce qu'on veut bien entendre crée des barrières. En se montrant ouvert à d'autres points de vue, on invite les autres à faire de même.

#### 3. Rester neutre

Il est important d'éviter d'utiliser un vocabulaire chargé d'émotions ou de valeurs dans les discussions qui pourraient rapidement se transformer en guerres des mots.

#### 4. Éviter la tentation de trouver un coupable

Le temps perdu à blâmer les autres retarde la résolution des problèmes. Commencer par aborder les problèmes les moins importants et controversés permet de créer un climat de confiance et une bonne dynamique.

#### 5. Résoudre les problèmes ensemble

Il est bon de commencer par proposer des options qui répondent aux préoccupations les plus importantes de chacun. Il faut demander la participation de tous et tenter d'obtenir une large collaboration qui permettra de résoudre les problèmes les plus complexes.

#### Conclusion

Les conflits offrent une occasion d'être créatif et de renforcer les relations. La résolution de problèmes en équipe peut faire évoluer votre entreprise, et votre famille.

*Pour recevoir une copie de l'article de Ruth Steverlynck, **Five Steps to Better Communication in Family-Owned Businesses**, qui décrit la marche à suivre pour améliorer la communication au sein des familles, veuillez envoyer un courriel à Lorelei Canderan, au Lorelei.Canderan@bmo.com, en indiquant « five steps » dans l'objet.*

<sup>1</sup> *Preparing Heirs: Five Steps to a Successful Transition of Family Wealth and Values*, Roy Williams et Vic Preisser, 2003

# Sécurité financière à long terme pour les personnes handicapées

## Régime enregistré d'épargne-invalidité

**M**<sup>me</sup> Baker<sup>2</sup>, une veuve de 63 ans, a une fille de 30 ans, Jill, devenue paraplégique à la suite d'un accident de plongée. Jill vit en collocation et travaille à temps partiel.

M. et M<sup>me</sup> Kane, dans la cinquantaine, ont quatre enfants, dont un garçon de 18 ans, Max, atteint du syndrome de Down. Les revenus des Kane les placent dans la fourchette d'imposition la plus élevée.

« Mes clients sont préoccupés par l'avenir de leur enfant handicapé, explique Ric Langford, directeur principal – Services de gestion de patrimoine à BMO Banque privée Harris à Vancouver. Ils ont établi un régime enregistré d'épargne-invalidité (REEI) à BMO Groupe financier. Ce régime est conçu pour aider les familles à assurer la sécurité financière à long terme de leurs proches handicapés. »

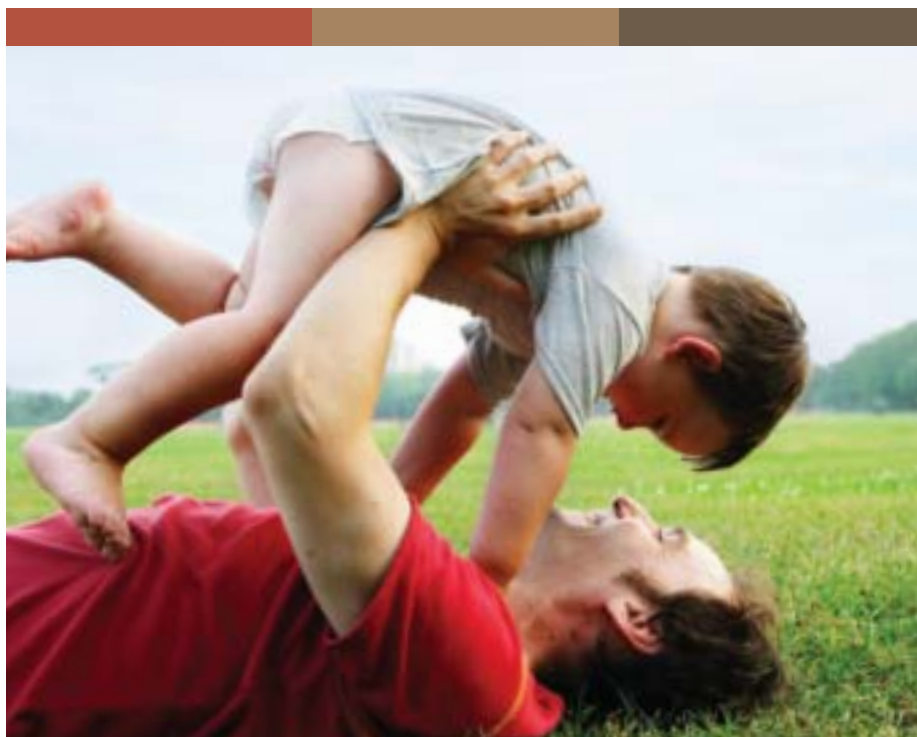
Selon Statistique Canada<sup>3</sup>, environ 4,4 millions de Canadiens ont un handicap. La proportion d'enfants de moins de 15 ans ayant un handicap est de 3,7 %, et elle est de 11,5 % chez les 15 à 64 ans.

### Première institution financière à offrir le REEI

À la fin du mois de décembre 2008, BMO Groupe financier devenait la première institution financière à offrir le REEI aux Canadiens. À la fin de janvier, plus de 3 000 comptes avaient été ouverts. Nous n'imposons pas de frais pour l'administration du régime ni pour le traitement des retraits.

Pour être admissible au régime, le bénéficiaire doit être un citoyen canadien de moins de 60 ans ayant droit au crédit d'impôt fédéral pour personnes handicapées. Le montant maximal cumulé des cotisations versées dans un REEI est de 200 000 \$. L'argent investi dans le régime n'est pas déductible du revenu imposable, mais les revenus fructifient à l'abri de l'impôt tant qu'ils ne sont pas retirés, ce qui peut être fait en tout temps, sous réserve des dispositions de récupération du gouvernement fédéral.

La structure du REEI est semblable à celle du régime enregistré d'épargne-études. Le gouvernement fédéral verse dans le



régime une subvention correspondant au montant de la cotisation, jusqu'à concurrence de 3 500 \$ par année. Les familles à faible revenu ont également droit au Bon canadien pour l'épargne-invalidité, qui peut atteindre un maximum de 1 000 \$ par année.

### Conseils pour les familles

« La Colombie-Britannique ne considère pas le REEI comme un actif aux fins du calcul visant à déterminer l'admissibilité d'une personne aux prestations d'invalidité versées par la province, explique M. Langford. Jill devrait donc établir un REEI elle-même. Comme son revenu annuel net est faible, elle aurait ainsi droit au montant maximal de la subvention et du bon du gouvernement fédéral jusqu'à ce qu'elle ait 49 ans, âge auquel l'admissibilité à la subvention et au bon prend fin. »

Pour M. et M<sup>me</sup> Kane, M. Langford recommande d'établir un REEI avant que leur fils ait 19 ans (âge de la majorité en Colombie-Britannique) parce qu'après, ils devraient être nommés tuteurs pour pouvoir le faire. L'admissibilité de Max à la subvention et au bon sera établie en fonction de son revenu annuel net, et

non de celui de ses parents. À titre de bénéficiaire, il aurait droit au montant maximal cumulé de 90 000 \$ octroyé par le gouvernement fédéral.

« Le REEI est un outil additionnel précieux qui peut, quand on le jumelle à une fiducie discrétionnaire établie dans le testament d'un parent, contribuer à assurer la sécurité financière d'un enfant handicapé », souligne M. Langford.

Bien que le régime soit assez simple, la majorité des clients sont contents d'avoir de l'aide pour comprendre et établir un REEI, précise M. Langford. On trouve beaucoup d'information sur le site [bmo.com/reei](http://bmo.com/reei) et des représentants de BMO Centre d'investissement ont été spécialement formés pour aider les clients.

*Pour discuter avec un de nos représentants au sujet du REEI, appelez au 1-800-665-7700 ou communiquez avec votre conseiller de BMO Banque privée Harris.*

<sup>2</sup> Le nom des clients a été changé par souci de confidentialité.

<sup>3</sup> [http://www.mcscs.gov.on.ca/mcscs/french/topics/pop\\_ado\\_stats](http://www.mcscs.gov.on.ca/mcscs/french/topics/pop_ado_stats)



## Perspectives économiques

# Quelques signes encourageants

*Paul Taylor, chef des placements*

Le 1<sup>er</sup> avril, le magazine *The Economist* a monté un canular en annonçant la création d'un nouveau parc thématique en Angleterre, *Econoland*, qui offrirait des attractions sur le thème de la récession, comme des montagnes russes du Dow Jones ou un concours « attraper une banque qui s'écroule ».

Ce poisson d'avril nous a apporté une agréable distraction au cœur d'une dure réalité, le premier trimestre de 2009 ayant été marqué par une extrême volatilité sur les marchés boursiers mondiaux et une conjoncture économique particulièrement difficile.

Cela étant, certains signes montrent que les trimestres à venir devraient être relativement plus vigoureux. Rappelons que la stabilité du système financier, la solvabilité des entreprises autres que celles du secteur financier, l'amélioration des indicateurs économiques avancés et la restauration de la confiance dans l'économie sont des conditions essentielles à une reprise.

Dans le monde entier, les autorités monétaires continuent de faire leur possible pour restaurer et maintenir la stabilité du système financier et contribuer à rendre le crédit accessible aux entreprises et aux ménages afin de stimuler la croissance économique.

À la fin du mois de mars, plusieurs indicateurs avancés ont donné de légers signes d'amélioration. Même s'ils restent particulièrement déprimés, le rythme auquel ils se détériorent a quelque peu ralenti. Ainsi, aux États-Unis, les ventes au détail ont été supérieures aux attentes de la plupart des analystes en février, et la confiance des consommateurs, selon l'indice établi par l'Université du Michigan, a légèrement progressé en mars.

### Lueurs d'espoir

Ces quelques lueurs d'espoir ont suffi à provoquer un redressement des marchés boursiers, qui ont regagné une partie du terrain perdu au début de l'année. Ainsi, l'indice de rendement total S&P/TSX s'est adjugé 7,8 % en mars, réduisant à seulement 2 % son recul pour le premier trimestre, même s'il a établi un nouveau creux cyclique plus tôt dans la période.

La restauration de la confiance dans l'économie est un élément central de nos perspectives économiques. Nous sommes persuadés que les mesures de relance mises en œuvre partout dans le monde porteront leurs fruits, même s'il est peu probable que cela se produise avant la fin de 2010 ou le début de 2011. Nous n'assistons pas à un phénomène cyclique normal. Les déséquilibres structurels doivent être corrigés. C'est l'augmentation de la confiance des

consommateurs, des investisseurs et des sociétés qui témoignera de la réussite des mesures prises.

Nous surveillons l'apparition de signes marquant le retour des consommateurs sur le marché de l'habitation. Les statistiques sur les mises en chantier et les ventes de logements neufs et existants se sont améliorées dernièrement, mais elles restent à des niveaux déprimés et leur amélioration tendancielle devra se poursuivre.

Par ailleurs, lorsque les chefs d'entreprise seront convaincus que la conjoncture économique s'est stabilisée, nous devrions constater une diminution du nombre de mises à pied ainsi que la mise en place de programmes d'embauche dans les grandes entreprises.

### Obstacles de taille à surmonter

Quand les investisseurs seront d'avis qu'une reprise est imminente, ils investiront sur les marchés boursiers les liquidités énormes qui restent actuellement en attente.

Dans l'ensemble, quelques signes encourageants sont apparus depuis le début de l'année, mais d'importants obstacles continuent d'empêcher une véritable reprise de s'installer. Comme le parc thématique *Econoland*, l'économie offre encore une image déformée d'une reprise vigoureuse.

L'Exclusif est publié par BMO Groupe financier. Ce bulletin est fourni à titre informatif seulement. Les articles du présent bulletin constituent une source générale d'information et ne doivent pas être considérés comme des conseils particuliers en matière d'investissement ni de planification fiscale, ni sur le plan juridique. Les placements doivent être évalués en fonction de la situation de chaque investisseur. Les opinions exprimées dans cette publication ne sont pas nécessairement celles de BMO Banque privée Harris. Les renseignements et les statistiques contenus dans le présent bulletin sont fondés sur des sources que nous estimons fiables, sans toutefois en garantir l'exactitude ni l'exhaustivité. Veuillez faire parvenir vos commentaires et suggestions au rédacteur en chef, L'Exclusif, First Canadian Place, 54th Floor, Toronto (Ontario) M5X 1H3 ou composer le 1-800-844-6442 pour joindre votre bureau de BMO Banque privée Harris.

Les services bancaires sont offerts au Canada par l'entremise de BMO Banque de Montréal, et aux États-Unis par l'entremise de Harris Private Bank, de Harris Trust and Savings Bank et de ses filiales. Les services de gestion de portefeuille sont offerts par l'entremise de BMO Harris Gestion de placements Inc., une filiale indirecte de la Banque de Montréal. Les services en matière successorale, fiduciaire et fiscale, d'administration, de planification et de garde de valeurs sont offerts par l'entremise de la Société de fiducie BMO, une filiale en propriété exclusive de la Banque de Montréal. Tous droits réservés © 2009, Banque de Montréal, 03/09.

<sup>MD</sup> « BMO (le médaillon contenant le M souligné) Banque privée Harris » est une marque de commerce déposée de la Banque de Montréal, utilisée sous licence.

<sup>MD</sup> Marque de commerce déposée de la Banque de Montréal, utilisée sous licence.

Photos : © Reproduit avec la permission de la succession York Wilson. River Reflections, Combermere, de York Wilson, 1973. Monica Tap, One-Second Hudson #3, 2007, huile sur toile, BMO Groupe financier, Collection d'œuvres d'art d'entreprise. Toutes les images sont reproduites avec autorisation.