PME – Prévoyance des entrepreneurs

Comment les entrepreneurs peuvent sécuriser leur prévoyance vieillesse privée

Étude n° 06

(3e édition, entièrement révisée le 30.06.2021 et mise à jour le 15.05.2024)

Éditeur
Succession Saint-Galloise – Pratique

praxis@sgnafo.ch

www.sgnafo-praxis.ch/fr

En collaboration avec

HSP Consulting AG, Splügenstrasse 9, CH-9008 St. Gallen
www.hsp-con.ch

Auteurs
Josef Rusch, Jaap van Dam et Frank Halter (3e édition entièrement revue en 2021)
Frank Halter et Tobias Wolf (2e édition 2016, révisée
Frank Halter et Tobias Wolf (1ère édition 2015)

Crédit photo : base de données Shutterstock (photo de couverture)

Traduction : Traduction de la version originale en allemand effectuée avec DeepL et relue pour correction par un traducteur.

Publication
Rapperswil-Jona, mai 2024

Contenu

Préface 4

1 Situation initiale, questions clés et objectif 5

1.1 Situation initiale 5

1.2 Questions clés du cédant et du repreneur d'une PME 5

2 Principes de base de la prévoyance et de la sécurité 6

2.1 Prévoyance et succession d'entreprise 6

2.2 Approche globale du thème de la prévoyance et de la sécurité 7

2.3 Prévoyance en Suisse 8

2.4 Sécurité et possibilités de couverture 10

2.5 Tendances et impacts dérivés 11

2.6 L'entrepreneur et sa PME à toutes les étapes de la vie 13

3 Leviers et possibilités d'organisation 15

3.1 Prévoyance professionnelle du point de vue du salarié 15

3.2 La prévoyance professionnelle du point de vue et dans l'intérêt du propriétaire de PME 22

3.3 Sécurité/assurance 28

3.4 Options de conception pour le cédant 30

3.5 Options de conception pour le repreneur 32

4 Accompagnement externe 33

4.1 Avantages et valeur ajoutée pour les entrepreneurs de PME 33

4.2 Sélection du conseiller 34

4.3 Conseil dans le cadre d'un mandat (notamment conseil basé sur les honoraires et/ou les résultats). 35

5 Résumé et recommandation 35

6 Bibliographie 36

Annexe 37

Préface

« Prévoyance = clairvoyance X anticipation »

Chères lectrices, chers lecteurs[1]

Le volet « Pratique » de la Succession Saint-Galloise est une plateforme qui, d'une part, développe des ressources autour du thème de la succession d'entreprise pour les micro et petites entreprises en Suisse et, d'autre part, met à disposition des connaissances pratiques et différenciées autour de ce thème. La **série d'études** et les **feuilles de travail et listes de contrôle** qui y sont liés constituent l'un des éléments clés de l'offre. Le site web est régulièrement complété par du nouveau matériel (cf. www.sgnafo-praxis.ch/fr).

La prévoyance et la sécurité sont des thèmes qui, comme l'expérience l'a montré, représentent un défi et une importance particuliers pour les entrepreneurs. Pour nombre d'entre eux, la prévoyance n'est pas un sujet attrayant auquel ils souhaitent s'intéresser. La prévoyance privée pour la retraite est souvent repoussée aux calendes grecques et négligée. C'est précisément pour les propriétaires de micro et petites entreprises que cette thématique est de la plus haute importance. De nombreux entrepreneurs investissent tout leur patrimoine dans leur entreprise. La stratégie souvent observée selon laquelle l'entreprise elle-même constitue un élément fixe de la prévoyance vieillesse personnelle est dangereuse, car il n'existe aucune garantie que l'entreprise puisse être vendue.

Les questions clés sont les suivantes :

- Que dois-je faire (prendre des dispositions et des précautions) pour ne pas être obligé de vendre mon entreprise... et pouvoir ainsi me permettre de transmettre mon entreprise pour 1 CHF le cas échéant ?
- Suis-je conscient de mes besoins et de mes exigences - en tant que particulier et en tant qu'entrepreneur ?
- Est-ce que je comprends les dépendances, les limitations, les opportunités – mais aussi les risques ?
- Est-ce que je connais mon potentiel financier et les possibilités de planification et structuration dont je dispose?

Le thème de la succession d'entreprise est varié et passionnant. Il faut savoir anticiper !

Frank Halter
Pour les éditeurs

	Vous trouverez d'autres articles sur le thème "Prévoyance et sécurité" sur https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/prevoyance-et-securite-strategie-du-proprietaire/ .

[1] Dans tous les écrits, contributions et documents de la Succession Saint-Galloise, les deux sexes sont toujours désignés et inclus. Afin de faciliter la lecture, la forme masculine est utilisée dans les textes.

1 Situation initiale, questions clés et objectif

1.1 Situation initiale

L'importance de la prévoyance et de la sécurité est en principe connue. Toutefois, la prévoyance et la sécurité ne sont souvent pas abordées, ou pas de manière assez conséquente. Pour l'entrepreneur en PME en particulier, il vaut la peine d'aborder ces thèmes au plus tard à partir de 50 ans – pour les raisons suivantes :

- Il dispose d'une marge de manœuvre bien plus importante qu'un particulier. Il s'agit donc de l'utiliser.
- Il profite de possibilités intéressantes pour transférer le patrimoine accumulé avec l'entreprise dans son patrimoine privé en optimisant la fiscalité.

1.2 Questions clés du cédant et du repreneur d'une PME

Pour le **cédant**, les questions suivantes se posent par exemple :

- Existe-t-il des imbrications à risque (bien immobilier, caution, etc.) ?
- Est-ce que je connais mes besoins financiers après mon départ à la retraite ou la vente de mon entreprise ?
- Quelle est l'importance du produit de la vente de l'entreprise pour ma prévoyance vieillesse privée ?
- Ma famille est-elle suffisamment protégée contre les imprévus ?
- Est-ce que je dispose de liquidités ou d'un cash-flow libre que je peux utiliser pour ma prévoyance ?
- Est-ce que je connais ma situation en matière de droit matrimonial et successoral ?
- Quels sont les liens financiers entre l'entreprise et moi-même (propriétaire) ?

Pour le **repreneur**, ces thèmes sont d'un grand intérêt :

- Est-ce que je connais ma situation patrimoniale privée avant et après la reprise ?
- Quels risques suis-je prêt à prendre ? Est-ce que je pourrai encore dormir la nuit ?
- Est-ce que moi et ma famille sommes suffisamment protégés en cas d'événements imprévus (par exemple décès, maladie, accident, divorce, faillite, etc.) ?
- Comment puis-je minimiser mon risque personnel en termes de revenu/patrimoine pendant cette période (prestations de risque 2e pilier, 3e pilier, assurances) ?
- À partir de quand dois-je optimiser mon capital et mes prestations de prévoyance ?

1.3 Objectif

Si les problématiques du cédant et du repreneur sont en principe comparables, elles diffèrent fondamentalement sur certains points. Ainsi, le cédant est particulièrement intéressé par la constitution et le développement de son patrimoine et par le transfert de la fortune commerciale vers la fortune privée. Pour le repreneur, la question du financement de l'achat de l'entreprise ou de la participation ainsi que celle de la protection financière sont centrales.

Après un bref aperçu du système de prévoyance suisse et des principales possibilités de protection financière, l'entrepreneur et sa PME sont examinés dans toutes les phases de leur vie. En lien avec ce qui précède, une attention particulière est accordée, d'une part, à l'évolution du patrimoine et, d'autre part, au transfert de la fortune commerciale vers le patrimoine privé - voir chapitre 2.

Il en résulte de nombreux **leviers et possibilités d'organisation pour l'entrepreneur de PME**, qui constituent également l'**axe principal de cette étude**. Ils sont notamment illustrés par des exemples tirés des années de pratique

des auteurs. L'étude se termine par des suggestions pratiques du point de vue du particulier et de l'entrepreneur, tant pour le cédant que pour le repreneur de la PME - voir chapitre 3.

Comme l'expérience le montre régulièrement, la prévoyance et la protection ne sont pas suffisamment ciblées et ne sont pas abordées de manière cohérente. De nombreux entrepreneurs accordent étonnamment beaucoup plus d'attention à la planification des congés annuels. Pour tenir dûment compte de ce thème important, le recours à un accompagnement externe peut apporter une grande plus-value financière. Il convient toutefois de tenir compte de certains points importants - voir chapitre 4.

Les explications suivantes s'adressent aux entrepreneurs de PME. Elles mettent surtout l'accent sur la prévoyance globale, c'est-à-dire sur les thèmes et les niveaux d'organisation qui y sont liés, alors que la simple protection financière n'est qu'effleurée. Les explications s'adressent en outre à l'entrepreneur "salarié" et, dans une moindre mesure, à l'entrepreneur "indépendant" possédant une entreprise individuelle.

2 Principes de base de la prévoyance et de la sécurité

2.1 Prévoyance et succession d'entreprise

De nombreux entrepreneurs considèrent leur entreprise ou leur part d'entreprise comme faisant partie de la prévoyance vieillesse (voir figure 1). C'est compréhensible, mais cette conception comporte des risques.

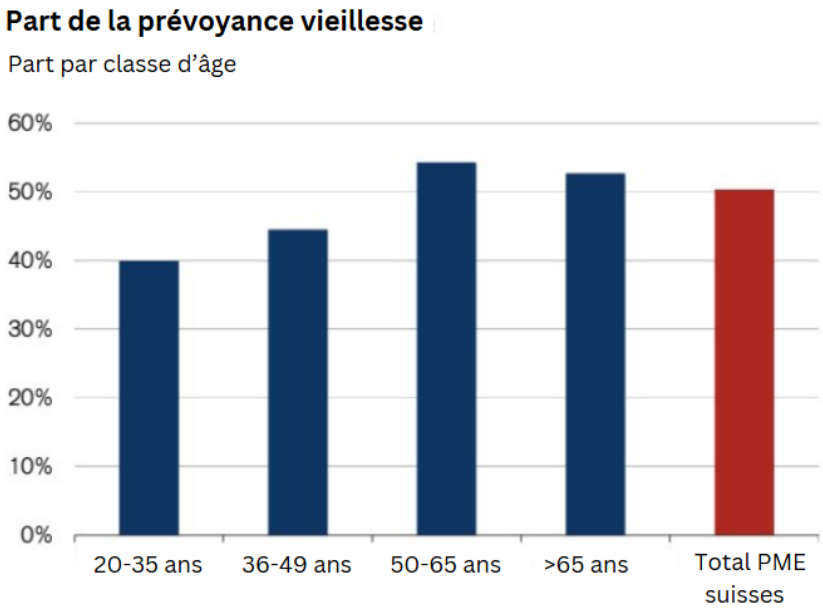

Figure 1 : Part de l'entreprise dans la prévoyance vieillesse[2]

En effet, si les entrepreneurs de PME se versent un salaire trop faible pendant des années et investissent à la fois leurs revenus et leur fortune privée dans leur propre entreprise, leur prévoyance vieillesse est bloquée dans l'entreprise. S'ils n'ont pas pris de mesures de prévoyance privées en parallèle, ils seront plus tard obligés d'obtenir un prix

[2] Credit Suisse 2016, p. 29.

de vente aussi élevé que possible pour l'entreprise. Mais s'ils ne parviennent pas à vendre l'entreprise ou une partie de celle-ci comme prévu, les entrepreneurs peuvent se retrouver confrontés à des problèmes existentiels. Leur marge de manœuvre pour une succession ou une transmission optimale de l'entreprise s'en trouve inévitablement réduite.

L'expérience montre que ce scénario est une réalité pour de nombreux entrepreneurs de PME. Outre l'entreprise et quelques biens immobiliers, beaucoup d'entre eux ne disposent que de peu ou pas de biens mobiliers. Pour eux, la question clé devrait donc se poser suffisamment tôt :

Comment puis-je prendre des dispositions privées pour qu'à l'âge de la retraite, je puisse (théoriquement) transmettre l'entreprise à la génération suivante pour 1 CHF ?

Celui qui a résolu cette question est du bon côté pour la période qui suit l'activité professionnelle - et gagne une précieuse marge de manœuvre pour la succession d'entreprise.

2.2 Approche globale du thème de la prévoyance et de la sécurité

Le traitement du **gros risque** qu'est la **valeur de l'entreprise** est souvent repoussé aux calendes grecques. On perd ainsi un temps précieux. Il est dangereux de penser que sa propre entreprise est une partie sûre de sa prévoyance vieillesse personnelle, car il n'y a aucune garantie qu'elle sera vendue et que sa valeur réelle sera un jour réalisée. Un manque de clairvoyance et peu d'intérêt pour le thème de la prévoyance peuvent conduire à des problèmes financiers considérables. Lorsqu'ils se profilent, il est souvent trop tard pour disposer d'une marge de manœuvre et prendre des mesures d'amortissement. Il vaut donc la peine de commencer à planifier sa propre prévoyance à temps.

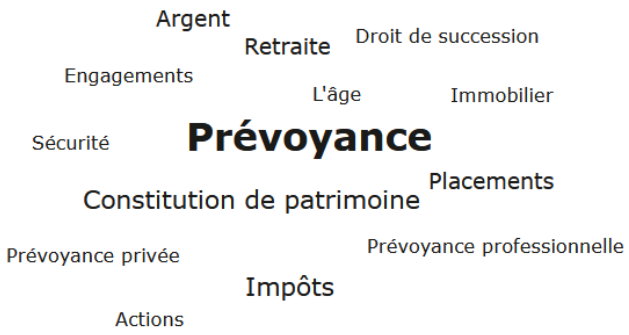

Figure 2 : Complexité et richesse des facettes du thème de la prévoyance et de la sécurité

De nombreux prestataires de services fournissent des conseils unidimensionnels plutôt que globaux dans les domaines thématiques présentés ci-dessus. Mais, ce faisant, ils ne répondent pas aux besoins de l'entrepreneur ou du propriétaire d'une PME. Le défi d'un conseil réussi est de couvrir plusieurs dimensions : d'une part le besoin du particulier, d'autre part les préoccupations de l'entrepreneur (en tant que propriétaire), et éventuellement celles qu'il puisse avoir en tant que responsable pour la famille.

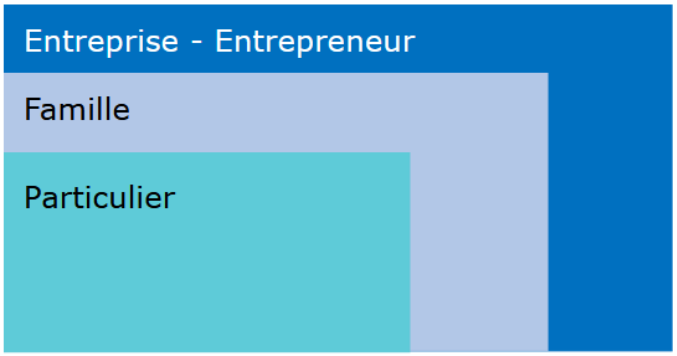

Figure 3 : Conseil global sur les dimensions particulier – famille – entreprise

La combinaison habile de toutes les dimensions joue un rôle particulièrement important dans la succession d'entreprise et conduit à la question clé suivante :

Quelle est la relation financière entre l'entreprise en tant qu'organisation, moi en tant que propriétaire/individu, et ma famille?

En adaptant ses objectifs et ses besoins à lui-même, à sa famille et à son entreprise, l'entrepreneur crée une base solide pour sa planification de la prévoyance, des finances et de la succession. **L'annexe contient des questions qui aident à formuler ces objectifs et ces besoins.** Nous en citons trois à titre d'exemple :

- **Particulier** : Quand est-ce que je souhaite prendre ma retraite et de combien d'argent aurai-je besoin après l'avoir prise ?
- **Famille** : mon/ma conjoint(e) et mes enfants sont-ils suffisamment protégés ?
- **Entrepreneur** : mon patrimoine privé et mon patrimoine professionnel sont-ils rigoureusement séparés et en équilibre ?

Le thème de la prévoyance est complexe et comporte de nombreuses facettes. Les questions précédentes l'illustrent clairement et montrent qu'il faut impérativement procéder à une réflexion globale. Ce n'est qu'ainsi qu'il sera possible de régler durablement la succession de l'entreprise et la prévoyance personnelle et d'assurer la pérennité de l'entreprise à transmettre.

2.3 Prévoyance en Suisse

La paix et la sécurité sociales sont essentielles au bon fonctionnement de l'économie. Le concept des trois piliers ancré dans la Constitution fédérale suisse tient compte de cet objectif. Les thèmes de la prévoyance à la retraite et en cas de perte de gain pour cause d'accident ou de maladie sont au premier plan. Le concept s'appuie sur la prévoyance étatique (1er pilier), professionnelle (2e pilier) et privée (3e pilier) avec les caractéristiques suivantes :

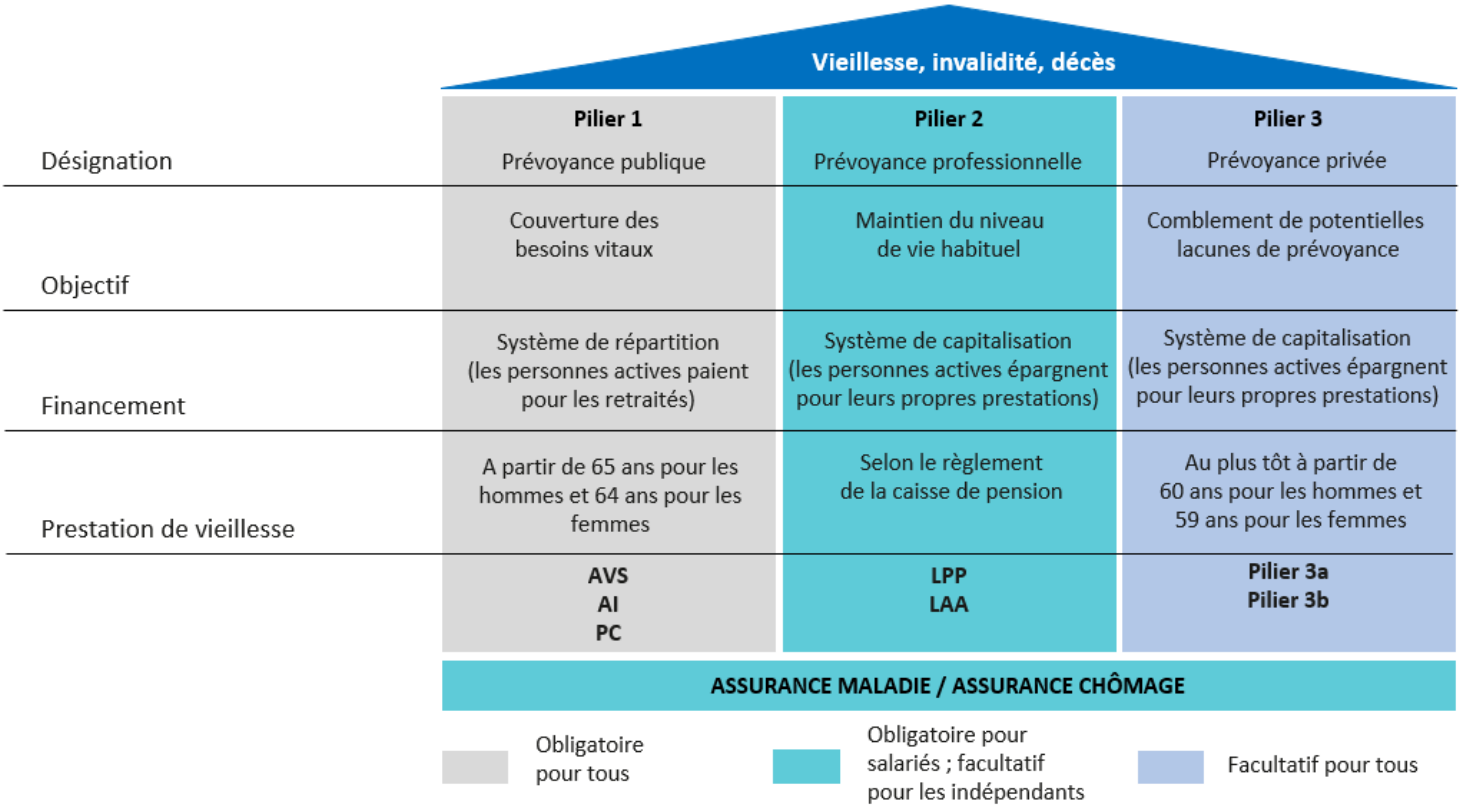

Figure 4 : Concept des trois piliers et caractéristiques

- **Le 1er pilier est obligatoire pour toutes les personnes résidant ou travaillant en Suisse.**
  Il comprend l'assurance-vieillesse et survivants (AVS), l'assurance-invalidité (AI) et les prestations complémentaires (PC).
- **Le 2e pilier est obligatoire pour les employés, mais pas pour les indépendants.**
  Conformément à la loi fédérale sur la prévoyance professionnelle (LPP), les indépendants ne sont pas tenus de cotiser au deuxième pilier. Ils ne sont pas non plus obligés de s'affilier à l'assurance-accidents obligatoire (LAA). Toutefois, les deux concepts ont beaucoup de sens, notamment parce qu'une solution LPP augmente la marge de manœuvre pour l'optimisation de la prévoyance et des impôts.
- **Le 3e pilier est un élément central de la prévoyance.**
  Il sert à combler les lacunes de revenu qui menacent à la retraite et à garantir le niveau de vie. Ce type de prévoyance relève de la responsabilité de chacun. Le 3e pilier est encouragé par la Confédération et les cantons par le biais d'avantages fiscaux. Il est divisé en prévoyance liée (3a) et prévoyance libre (3b).
- **L'assurance maladie et l'assurance chômage sont des fondements importants.**
  L'assurance maladie obligatoire (LAMal) et l'assurance chômage (AC) complètent notre système de sécurité sociale au-delà des trois piliers.

Pour les entrepreneurs, différentes situations peuvent se présenter du point de vue de la prévoyance et de la sécurité. Soit ils sont employés dans l'entreprise en tant que salariés, soit ils sont propriétaires d'une société de personnes ou d'une entreprise individuelle et donc entrepreneurs indépendants.

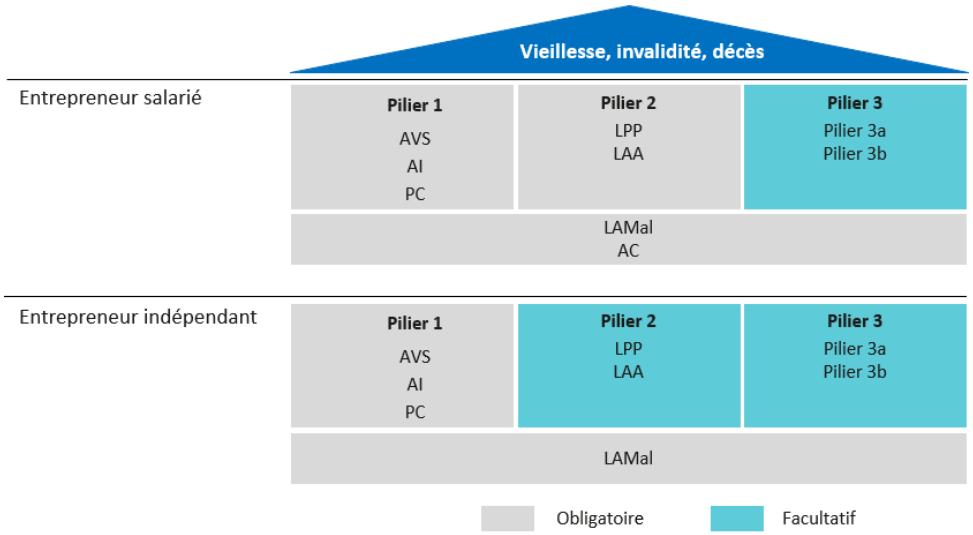

Figure 5 : L'entrepreneur dans le contexte de la prévoyance et de la sécurité

Nous proposons en annexe des informations complémentaires, basées entre autres sur le matériel d'information du Centre d'information AVS/AI Suisse. Le site www.ahv-iv.ch présente en outre les nouveautés annuelles en matière de prestations de retraite et de cotisations, tandis que les nouveautés en matière de prévoyance professionnelle sont déterminées par le règlement de l'institution de prévoyance correspondante. Il convient également de garder un œil sur ces modifications.

Nous renvoyons ici à la fiche de travail n° 3 (Le concept des trois piliers).
Le lecteur trouvera un code QR à la fin de ce document, en rapport avec les contenus abordés ici. Ce code QR renvoie directement à un document (fiche de travail) dans lequel nous mettons à disposition des fiches de travail, des listes de contrôle et des questionnaires sur le thème de la prévoyance entrepreneuriale des PME.

2.4 Sécurité et possibilités de couverture

Alors que le concept des trois piliers reflète la **prévoyance** publique, professionnelle et privée, des questions se posent toujours sur les possibilités de couverture supplémentaires et complémentaires. L'aperçu ci-dessous présente d'autres instruments de prévoyance et de couverture privées :

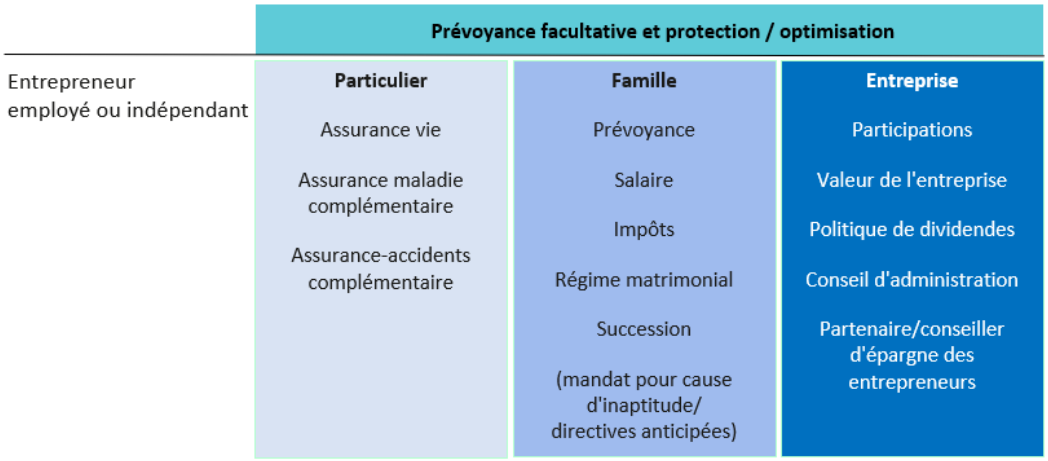

Figure 6 : Instruments de prévoyance, de protection et d'optimisation pour les entrepreneurs

Dans l'esprit d'un conseil global, il s'agit donc de montrer à l'entrepreneur comment il peut prendre des précautions et se protéger pour lui-même, sa famille et l'entreprise. Il s'agit de répondre à la question clé suivante :

Ai-je tiré le meilleur parti des instruments de la prévoyance facultative et de la protection pour moi-même, ma famille et mon entreprise ?

2.5 Tendances et impacts dérivés

Le concept des trois piliers de la Suisse a fait ses preuves au cours des 35 dernières années. Sa viabilité est toutefois de plus en plus mise en doute, car la conception de l'époque partait d'autres prémisses. Entre-temps, nous sommes confrontés à des décennies de taux d'intérêt bas et de baisse des rendements des placements dans les institutions de prévoyance, - et nous vieillissons de plus en plus. Ces évolutions alimentent le débat politique, par exemple sur le taux de conversion, le taux de couverture des caisses de pension ou le relèvement de l'âge de la retraite.[3] L'offre et la demande de solutions de prévoyance et de couverture s'en trouvent modifiées.

L'Institut économique de l'assurance de l'Université de Saint-Gall (*Institut für Versicherungswirtschaft*) a décrit les mégatendances et leurs implications pour la prévoyance dans le volume 68 de la série de publications de l'université (Eling & Jaenicke, 2020). Les mégatendances les plus importantes pour notre contexte sont le changement démographique (vieillissement de la population) et la numérisation (changement dans le monde du travail) :

- Le **changement démographique** est en quelque sorte un changement social : il se traduit par une modification de la pyramide des âges de la société. Nous vieillissons en relativement bonne santé. La durée d'encaissement de la rente augmente, mais également la probabilité de devenir dépendant à un âge avancé. L'argent

[3] Les principaux problèmes sont les suivants : a) l'ancrage de paramètres clés dans la loi (taux de conversion et âge de la retraite) ; b) la démocratie directe : les intérêts personnels de la population âgée bloquent la prise de décision.

de la prévoyance épargné doit couvrir un horizon temporel plus long et, plus tard, des frais de soins éventuellement élevés, car les frais de maladie et de soins les plus élevés surviennent dans le dernier tiers de la vie. C'est la raison pour laquelle le taux de conversion LPP sera encore abaissé. A l'avenir, les rentes de l'assurance vieillesse et survivants (AVS) et de la caisse de pension ne couvriront plus ensemble que 60 pour cent au maximum du dernier salaire. Pour la plupart, cela ne suffira pas à maintenir le niveau de vie habituel.

- La **numérisation**, quant à elle, permet de proposer des produits de prévoyance et d'autres produits financiers et d'assurance via de nouveaux canaux ou de les concevoir différemment. Les besoins de transparence et de simplicité augmentent. Les produits et solutions compliqués réduisent de plus en plus la confiance envers les fournisseurs. Toutefois, la numérisation modifie également le monde du travail dans son ensemble. On discute entre autres de nouveaux rôles pour les jeunes retraités, donnant naissance au terme « quatrième pilier » et de modèles tels que 1/3 de travail rémunéré, 1/3 de formation (continue)/de hobbies et 1/3 de travail social dans la vieillesse.

Ces tendances poussent les politiques et nos assurances sociales à réduire progressivement les pensions et à repousser l'âge de la retraite. La planification précoce de la prévoyance devient donc de plus en plus importante. Si l'on souhaite conserver son niveau de vie habituel à la retraite, il faut prendre soi-même sa prévoyance en main.

Une constitution de patrimoine ciblée est un élément important pour obtenir plus de liberté dans le règlement de la succession. Il convient de réfléchir suffisamment tôt au transfert de la fortune commerciale dans la fortune privée. Plus on s'y prend tôt, plus l'optimisation fiscale et les revenus de la fortune y contribuent.

L'évolution démographique n'est qu'une mégatendance parmi d'autres. Comme nous l'avons vu plus haut, elle impacte directement le thème de **la prévoyance**, car nous sommes tous concernés par la baisse des taux de conversion et le débat sur le relèvement de l'âge de la retraite. Le lien entre une société vieillissante et la **question de la couverture en cas de décès et d'invalidité** (suite à un accident ou une maladie) est moins évident. Il faut s'attendre à l'avenir à de nouvelles offres, notamment dans les domaines de la médecine, de l'assurance maladie (complémentaire), de l'assurance dépendance et de l'assurance vie.

2.6 L'entrepreneur et sa PME à toutes les étapes de la vie

La politique de prévoyance étant très changeante, il est particulièrement important de garder un œil sur ces débats et leurs éventuelles répercussions sur sa propre prévoyance et sa succession. C'est la seule façon de poser les jalons de la transmission de l'entreprise de manière optimale. Si l'on se trouve au bout de sa carrière professionnelle, il est trop tard pour cela. Toutefois, l'entrepreneur de PME aura des besoins, des questions et des risques différents selon la période de sa vie où il aborde les thèmes de la prévoyance, du patrimoine et de la fiscalité. Le graphique ci-dessous situe ces besoins dans le cycle de vie d'un entrepreneur :

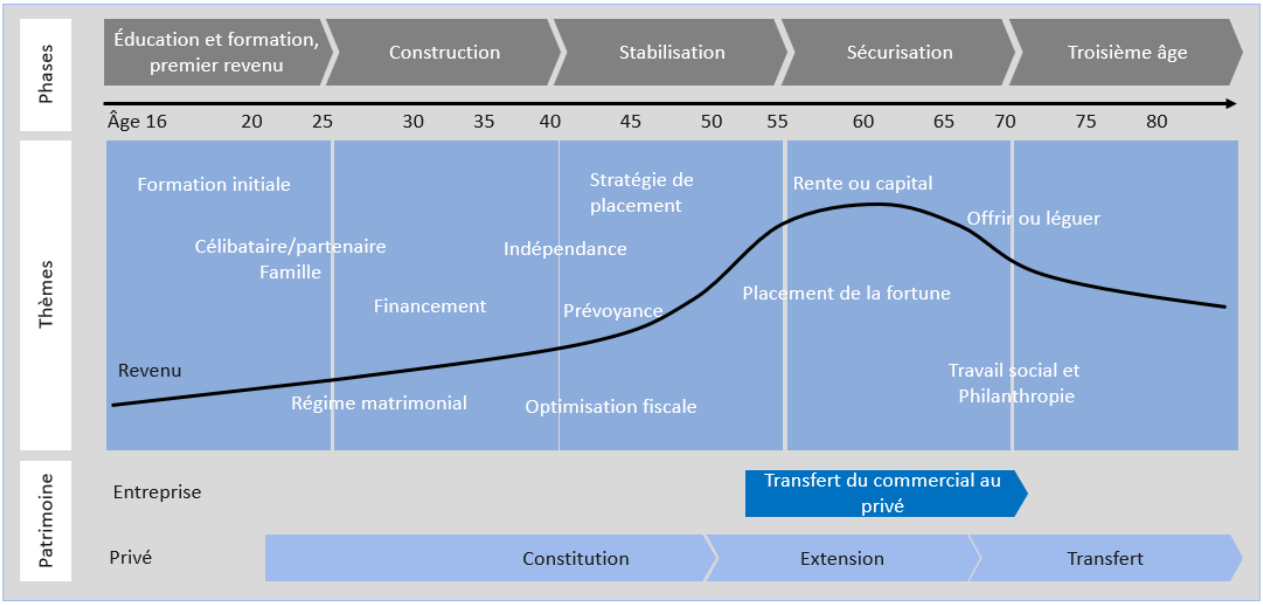

Figure 7 : L'évolution et les besoins dans le cycle de vie d'un entrepreneur de PME

Chaque phase a ses propres thèmes et nécessite des dispositions pour assurer la sécurité de la famille, de l'entreprise et de soi-même. Comme nous l'avons déjà décrit, il s'agit de répondre aux besoins en tant que particulier et en tant qu'entrepreneur et propriétaire. Cela signifie qu'il ne faut pas seulement considérer le cycle de vie privé de l'entrepreneur, mais aussi le stade de développement respectif de son entreprise.

Le cycle de vie d'une entreprise se divise typiquement en phases de création, d'expansion, de maturité et de déclin. Dans le cadre d'un conseil global, ces phases doivent être prises en compte, tout comme la phase de vie personnelle dans laquelle se trouve l'entrepreneur. Nous montrons comment la planification de la prévoyance et du patrimoine doit être esquissée en fonction des différentes phases de la vie.

2.6.1 De la constitution (d'un patrimoine) à la stabilisation

Pour une jeune personne célibataire qui sort de formation et n'a pas encore de famille, la prévoyance n'est généralement pas un sujet prioritaire. Néanmoins, les jeunes adultes en formation devraient déjà veiller à ce que le risque d'invalidité suite à un accident ou une maladie soit bien couvert. Si un revenu régulier est perçu pour la première fois, la phase de constitution d'un patrimoine commence. À partir du jour où l'on emménage ensemble ou que l'on se marie, non seulement la situation de vie change, mais aussi les questions liées à l'argent, à la prévoyance, à la sécurité financière et aux impôts. A cela s'ajoute le désir de fonder une famille, de construire son propre logement ou **de créer ou reprendre une entreprise**. Se posent alors des questions sur la protection de son/sa conjoint(e) et de ses enfants,

sur le régime matrimonial, le financement de la maison et de l'entreprise, la forme juridique lors de la création et l'organisation optimale de l'entreprise... pour n'en citer que quelques-unes. Et une fois l'entreprise établie, l'entrepreneur devrait de plus en plus souvent se pencher sur les questions d'optimisation fiscale et de gestion de patrimoine afin de planifier la phase suivante.

2.6.2 Protection et développement du patrimoine

Au cours de la phase de sécurisation, des questions d'avenir se posent pour l'entrepreneur et son entreprise. Il s'agit d'envisager différentes options de succession. Dès que l'entreprise est financièrement saine et qu'elle génère des revenus, il convient de penser au transfert de la fortune vers le patrimoine de prévoyance et le patrimoine privé. Si cela n'a pas été fait avant, il faut commencer à constituer un capital de prévoyance de manière ciblée au plus tard à partir de 50 ans. Si cela se fait dans la caisse de pension, il est protégé contre la faillite et exonéré d'impôts. De plus, le patrimoine est géré de manière professionnelle et avantageuse et peut – s'il est placé dans la "bonne" caisse de pension – contribuer considérablement à la croissance du patrimoine grâce aux intérêts et aux intérêts composés.

Il convient maintenant d'évaluer des solutions de prévoyance globales et de procéder à une planification financière sur mesure. Le moment du retrait de l'entreprise ou de la retraite influence le montant de la rente de vieillesse attendue. Si la transmission de l'entreprise a lieu avant l'âge ordinaire de la retraite, il convient de vérifier si les prestations de l'AVS peuvent déjà être sollicitées. Et s'il existe une prévoyance professionnelle, il faut clarifier si un retrait anticipé de la rente ou du capital est possible, sans oublier le capital épargné dans le pilier 3a. A cela s'ajoutent des questions sur les coûts courants de la vie et du logement, l'optimisation fiscale ou le droit successoral. Il faut également effectuer une analyse de l'évolution du patrimoine, prenant en compte l'inflation et les rendements attendus. Il s'agit de sonder les possibilités et les limites financières afin d'adapter au mieux la solution de prévoyance.

Nous renvoyons ici à la fiche de travail n° 1 (« Questionnaire individu, entreprise et famille ») et à la fiche de travail n° 2 (« Quelle est ma situation en matière de revenus et de patrimoine ? »)
Les documents sont également disponibles sur http://www.sgnafo-praxis.ch/fr.

2.6.3 Troisième âge et transfert de patrimoine

Au troisième âge, de nombreuses personnes constatent que, du jour au lendemain, leurs ressources financières diminuent plus qu'elles ne s'accroissent. Cette situation peut conduire à des angoisses existentielles, même s'il est prouvé que le patrimoine est suffisant pour faire face à une maladie ou à des soins. Pour le(s) entrepreneur(s), la question essentielle est donc la suivante :

Est-ce que j'ai/nous avons suffisamment de prévoyance pour maintenir mon/notre style de vie actuel ou mes/nos objectifs financiers à la retraite - même en cas de décès de conjoint(e) ou d'accident ou de maladie ?

Exemple tiré de la pratique de HSP Consulting AG - Transfert de fortune dans les caisses de pension
L'entrepreneur de PME K., âgé d'à peine 53 ans, souhaitait se retirer de ses activités commerciales actuelles et se concentrer, après la vente de son entreprise, sur quelques mandats de conseil et d'administrateur. L'avoir accumulé jusqu'à présent dans sa caisse de pension devait être transféré sur un compte de libre passage à taux fixe de sa banque habituelle. K. voulait s'acquitter de son obligation de cotiser à l'AVS par le biais des futurs mandats de conseil et de CA. Pour la mise en œuvre de son projet, en particulier pour la vente de son entreprise, il s'est fait accompagner par HSP Consulting AG. Dans le cadre de l'analyse globale de sa situation initiale, il s'est avéré que son avoir de caisse de pension était relativement modeste compte tenu du salaire annuel perçu jusqu'à présent et qu'il n'augmenterait pas de manière démesurée dans les années à venir en raison de la cessation précoce de son activité.
Avec le soutien de HSP Consulting SA, K. a réussi à verser une partie du produit de la vente de l'entreprise dans la caisse de pension et à améliorer ainsi nettement sa situation de prévoyance. Le versement a fait l'objet d'un accord écrit avec les autorités AVS et fiscales. De plus, K. a pu choisir parmi une large offre de fondations de libre passage une alternative offrant un rendement et une distribution supérieurs à la moyenne, ainsi qu'une sécurité financière relativement élevée et des frais peu élevés. Afin d'optimiser les impôts à long terme, plusieurs comptes de libre passage ont été ouverts. Ils permettront plus tard à K. de retirer son capital de manière échelonnée et ainsi réduire sa charge fiscale.

3 Leviers et possibilités d'organisation

3.1 Prévoyance professionnelle du point de vue du salarié

3.1.1 Planification de la prévoyance et des finances

Les entrepreneurs décident eux-mêmes du moment où ils souhaitent quitter leur entreprise. Comme nous l'avons vu au chapitre 2, il convient de planifier cette étape et la prévoyance personnelle suffisamment tôt. Nous savons par expérience que de nombreux entrepreneurs envisagent l'option de la retraite anticipée. Mais la « liberté de la vieillesse » a un prix, qu'il convient de clarifier au préalable dans le cadre d'une analyse personnelle des besoins et des finances. Les **quatre étapes** suivantes permettent de s'orienter sur cette voie. [4]

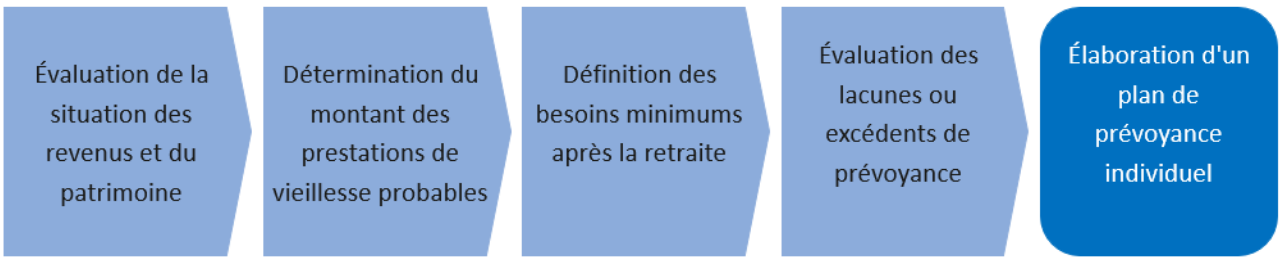

Figure 8 : Étapes de l'élaboration d'un plan de prévoyance individuel

[4] Ci-après, l'accent est mis sur l'analyse financière. Les questions fiscales, successorales, de régime matrimonial et autres questions juridiques ne seront pas abordées de manière approfondie.

Détermination de la situation personnelle en matière de revenus et de patrimoine (contenu/volume de la fortune privée)

Dans un premier temps, il convient de clarifier la situation actuelle en matière de revenus et de patrimoine. Ce qui est présenté pour les entreprises avec le bilan, le compte de résultats et le tableau de financement, se trouve dans le domaine privé dans la déclaration d'impôts. Dans le deuxième chapitre, il a été expliqué que les propriétaires de PME ont très souvent une part importante de leur fortune privée « coincée » dans leur propre entreprise. Cela signifie que la majeure partie des revenus privés dépend du succès de l'entreprise. Par rapport à la situation des revenus et de la fortune, il est donc important de relier la dimension entrepreneuriale à la dimension privée afin d'établir une sorte de **bilan global et compte de résultat privés**[5] .

Évaluation du montant prévisionnel des prestations de vieillesse

La deuxième étape consiste à calculer le montant probable des prestations de vieillesse à la retraite. Leur montant dépend fortement du **moment de la retraite**. Il a une grande influence sur les prestations de la prévoyance vieillesse. Pour déterminer les prestations de vieillesse, il convient notamment de répondre aux questions suivantes :

- Combien de cotisations AVS ont-elles été versées pendant la vie active ?
- Ces cotisations ont-elles été versées sans interruption, c'est-à-dire, faut-il s'attendre à une rente complète ?
- La caisse de pension prévoit-elle des modifications importantes, notamment en ce qui concerne le taux de conversion ?
- Quel est le montant de l'épargne accumulée dans le troisième pilier ? Quel est l'avoir final attendu ?
- Existera-t-il d'autres revenus à la retraite, par exemple des biens immobiliers ou des revenus de titres ?

Évaluation des besoins minimaux après la retraite

La troisième étape consiste à définir les objectifs privés et les besoins financiers qui y sont liés - la **planification budgétaire**. Il s'agit de répondre aux questions telles que : « Comment est-ce que je veux vivre et qu'est-ce que je veux m'offrir ? » Ces questions permettront de déterminer s'il existe des lacunes dans la prévoyance et s'il convient donc d'optimiser la planification financière privée. Cela conduit à la quatrième étape.

Évaluation des lacunes ou des excédents de prévoyance

Des lacunes de prévoyance apparaissent lorsque les dépenses prévues à la retraite dépassent les revenus attendus. Si cela ressort de la planification budgétaire, il convient de se demander comment combler cette lacune. Il existe différentes options, telles que :

- Réduire les dépenses à la retraite.

---

[5] Le "compte de résultat privé" donne une vue d'ensemble des recettes (salaires et dividendes) et des dépenses (coût de la vie) actuelles. Si les recettes sont supérieures aux dépenses, les "bénéfices privés" peuvent servir à *constituer un patrimoine.* En revanche, le "bilan privé" contient par exemple la participation à l'entreprise et les biens immobiliers ainsi que les comptes de salaire et d'épargne, y compris les titres - voir fiche de travail n° 2, exercice 2.

- Les versements à la caisse de pension doivent être augmentés et/ou le 3e pilier doit être mis en place ou développé.
- Examiner si le départ à la retraite doit être envisagé plus tard ou reporté.
- Utiliser le produit de la vente de l'entreprise pour la prévoyance vieillesse.

Elaborer un concept de prévoyance individuel

Les étapes susmentionnées conduisent finalement à l'élaboration d'un plan global de planification de la prévoyance et des finances privées. Une telle planification doit toujours être adaptée à la situation personnelle de l'entrepreneur dans son rôle de cédant, aux membres de sa famille et à celle du successeur. Les idées, souhaits et objectifs personnels de l'entrepreneur ainsi que ceux du successeur potentiel et des éventuels membres de sa famille doivent être pris en compte dans la planification de la prévoyance et des finances. En résumé, cela signifie :

- Plus tôt on a transféré des fonds dans le patrimoine privé – par la voie de la caisse de pension – plus grande sera l'indépendance financière à la retraite.
- Plus le patrimoine est déjà séparé, plus la marge de manœuvre pour la planification de la succession est grande.
- Avec une bonne prévoyance vieillesse, il est possible de renoncer à un produit de vente élevé au profit du successeur et de l'entreprise.
- Il faut garder un œil sur les liquidités de l'entreprise. Elle est prioritaire, par exemple pour que les investissements nécessaires puissent être réalisés.

Exemple tiré de la pratique de HSP Consulting AG - Comment ne pas faire !

Lors de l'analyse de la caisse de pension, il est apparu que le propriétaire de l'entreprise M. ne disposait pas d'une prévoyance vieillesse adéquate. Cela l'a surpris, car Monsieur M. avait toujours fait référence au (contre-)exemple de son père, le fondateur de l'entreprise : celui-ci avait déjà omis de prendre en main sa propre prévoyance à un stade précoce. Par la suite, il était resté employé dans l'entreprise jusqu'à l'âge avancé de 92 ans, ce qui avait conduit à une situation insatisfaisante pour M. dans le cadre de la succession.

Il a refusé nos propositions de solutions. Il est donc resté actif en tant qu'entrepreneur jusqu'à l'âge de 70 ans et a refusé de céder la place à la génération suivante. Il a expliqué à ses fils qu'il ne pouvait pas abandonner, car il n'aurait pas de revenus. Ceux-ci ont alors créé une entreprise presque identique dans le village voisin et ont commencé à concurrencer leur père avec beaucoup de succès.

Comme le montre l'exemple, le passage à la retraite doit être planifié suffisamment tôt afin de disposer d'assez de temps et de marge de manœuvre pour constituer un capital d'épargne et minimiser les éventuelles lacunes de prévoyance. Il existe différentes approches en matière de planification de la prévoyance et de la retraite. Le **moment de la retraite** est un facteur essentiel**.**

Souvent, les conséquences financières d'une retraite anticipée sont significativement sous-estimées. C'est pourquoi il vaut la peine d'examiner les différents effets du moment choisi pour la transmission de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les conséquences fiscales. Dans le concept des trois piliers, les règles de l'illustration 9 ci-dessous s'appliquent :

Les trois dernières lignes montrent justement que :

1. Les rentes du premier et du deuxième pilier sont traitées fiscalement comme des revenus.

2. Les retraits de capital des deuxième et troisième piliers sont privilégiés lors du retrait (c.-à-d. moins élevés) et imposés ultérieurement comme fortune (c.-à-d. également de manière nettement moins élevée), et que
3. Les rentes et/ou le capital des piliers 1, 2 et 3 peuvent être perçus de manière anticipée ou leur versement peut être différé.

L'aménagement flexible du retrait de la rente ou du capital ou encore le retrait échelonné de l'activité de l'entreprise présentent des avantages ou des inconvénients. Dans le cadre de la planification globale de la prévoyance et des finances, il convient d'examiner ses options et de les discuter en détail, en fonction de la situation de vie et de fortune de l'entrepreneur et de sa famille. Quelques **avantages et inconvénients sélectionnés** sont décrits plus en détail ci-après en ce qui concerne **l'anticipation et l'ajournement de la rente**.

Prestations du ...	**1er pilier : Assurance vieillesse et survivants AVS**	**2e pilier : Prévoyance professionnelle LPP**	**3e pilier : Epargne privée avec des Produits 3a**
Combien de temps suis-je tenu de cotiser ?	Hommes: jusqu'à 65 ans Femmes: jusqu'à 64 ans Révisions législatives et débats sur le relèvement de l'âge de la retraite sont en cours	Tant que je travaille en tant que salarié et que le seuil d'accès est atteint/dépassé	Selon le produit, il y a, ou n'y a pas, une obligation de cotisation annuelle
Que vais-je recevoir à la retraite ?	Une rente mensuelle (en fonction du nombre d'années pendant lesquelles j'ai effectué des versements dans le premier pilier)	Selon le règlement, une rente, une rente et un capital ou un capital complet sans rente	Le capital épargné
À partir de quand vais-je recevoir la prestation ?	L'âge ordinaire de la retraite est fixé à 65 ans pour les hommes et (encore) à 64 ans pour les femmes. Révisions législatives et débats sur le relèvement de l'âge de la retraite en cours	Selon le règlement	En principe, le versement du capital est dû lorsque l'âge ordinaire de la retraite (âge AVS) est atteint.
Combien de temps vais-je recevoir cet argent ?	A partir de la date du premier versement jusqu'au décès	Si rente : à partir de la date de la première perception jusqu'au décès Si capital : unique	Capital unique
La prestation est-elle imposable ?	Oui - comme revenu	Pension : oui - comme revenu Capital : imposition réduite lors du retrait et imposable ensuite comme fortune	Oui - imposition réduite lors du retrait et imposable ensuite comme fortune
Puis-je bénéficier de la prestation plus tôt ?	Oui - la rente AVS peut être perçue de manière anticipée L'anticipation de la rente entraîne une réduction à vie de sa propre rente ainsi que de la rente de survivant.	Selon le règlement, en partie dès l'âge de 58 ans La retraite anticipée entraîne une réduction de la rente ou, en cas de versement d'un capital, une diminution du capital.	Oui - le capital peut être versé jusqu'à 5 ans avant l'âge ordinaire de la retraite AVS et pour l'encouragement à la propriété de logement.
Puis-je bénéficier de la prestation plus tard ?	Oui - la rente AVS peut être différée L'ajournement de la pension entraîne une augmentation de la pension à vie.	Selon le règlement, jusqu'à 70 ans au maximum	Oui - le capital peut être versé jusqu'à 5 ans après avoir atteint l'âge ordinaire de la retraite AVS

Figure 9 : Impôts, anticipation et ajournement de la rente

3.1.2 Retrait anticipé de la rente (AVS et/ou LPP)

Les lacunes de revenu résultant de l'anticipation de la rente comptent parmi les principaux inconvénients :

- Le versement anticipé de la rente de vieillesse AVS ne réduit pas seulement la rente. Le droit à une rente d'invalidité ou de survivants perçue jusqu'alors s'éteint également. De même, le versement anticipé de l'AVS réduit la rente de veuf, de veuve et d'enfant, si celles-ci venaient un jour à être demandées. Celui qui perçoit l'AVS par anticipation et qui exerce en outre une activité lucrative reste soumis à l'obligation de cotiser à l'AVS. Et celui qui n'exerce plus d'activité lucrative après le versement anticipé reste soumis à l'obligation de cotiser en tant que personne sans activité lucrative jusqu'à l'âge ordinaire de la retraite AVS. Cette obligation de cotiser doit être financée !
- Une retraite anticipée ou un départ de l'entrepreneur de son entreprise entraîne également une réduction de la rente LPP et, en cas de retrait du capital, une baisse du capital vieillesse. De même, cela écarte prématurément un instrument possible d'optimisation fiscale, si ces réductions ne sont pas rachetées.[6]

Si le versement anticipé est néanmoins envisagé, il est important de connaître les lacunes qui en résultent afin de les combler à temps. Là aussi, plusieurs options existent. Elles doivent être considérées en fonction de la situation patrimoniale de l'entrepreneur et dans le cadre d'une planification prévoyante anticipée, allant du choix de la solution de caisse de pension la plus adaptée, à la prise en considération d'une retraite progressive (par étapes). La réduction progressive du taux d'activité conduit dans la plupart des cas à de meilleures solutions que le versement anticipé ou même l'ajournement des rentes.

Les cotisations AVS en cas de retraite anticipée sont calculées sur la base de la fortune et en tenant compte du revenu annuel de la rente, multiplié par 20. L'évaluation fiscale cantonale fait foi.

3.1.3 Ajournement de la rente (AVS et/ou LPP)

Parmi les principaux avantages de l'ajournement de la rente figurent l'augmentation des rentes ou la réduction des lacunes de revenu :

- Toutefois, l'ajournement de la rente AVS entraîne simultanément l'ajournement des rentes de survivants et des rentes pour enfants.
- L'ajournement de la rente dans le deuxième pilier entraîne une augmentation du revenu imposable. Toutefois, en cas d'ajournement au-delà de l'âge ordinaire LPP, seules les cotisations d'épargne LPP (c'est-à-dire aucune cotisation de risque) sont possibles. L'ajournement est intéressant lorsque des versements complémentaires volontaires permettent de briser la progression fiscale.

[6] De nombreuses caisses de pension prévoient des possibilités de rachat supplémentaires, pour le préfinancement d'une rente dite « transitoire », tant pour l'AVS que pour la LPP. Cela en vaut la peine si la rente de vieillesse est perçue à la place du retrait du capital. Toutefois, certains avantages fiscaux disparaissent par la suite.

Les rachats dans la caisse de pension sont tentants, car ils réduisent la charge fiscale non seulement lors du rachat, mais aussi en cas de retrait de capital. Pour profiter de cet avantage, ils devraient être répartis sur plusieurs années. Il est naturellement important de s'adapter à la loi fiscale cantonale qui s'applique dans son propre cas. Il faut en outre vérifier si les rachats volontaires sont versés en tant que capital d'épargne spécial en cas de décès ou s'ils sont utilisés (ce qui n'est pas souhaitable) pour le financement de la rente de veuve. Bien entendu, il faut garder un œil sur la situation financière de la caisse de pension. Pour savoir comment choisir sa caisse de pension, il est recommandé de lire le chapitre 3.2.3.

3.1.4 Pilier 3a

Outre les rachats volontaires de caisse de pension, il est recommandé de couvrir les lacunes de revenu imminentes par le biais du troisième pilier. La prévoyance volontaire dans le cadre du troisième pilier est ouverte à tous les propriétaires d'entreprise. Elle peut être combinée avec des solutions de couverture complémentaires (par exemple une assurance décès). Les solutions d'assurance mixtes sont toutefois déconseillées pour des raisons de transparence et de coûts. Il vaut mieux assurer le risque de décès séparément (assurance décès) et épargner avec un autre produit.

Comme mentionné au chapitre 2.3, il existe une prévoyance individuelle liée (pilier 3a) et libre (pilier 3b). Le pilier 3a est encouragé par l'État par le biais d'incitations fiscales et bénéficie de privilèges fiscaux. En revanche, les investissements dans le pilier 3b, à l'instar des biens immobiliers ou des objets d'art par exemple, ne bénéficient pas d'avantages fiscaux.

En principe, les prestations du pilier 3a peuvent être perçues dès l'âge de 59/60 ans.[7] Dans le cas contraire, elles sont dues lorsque l'âge ordinaire de la retraite AVS est atteint. Les personnes qui continuent à travailler peuvent, selon le produit, continuer à cotiser au pilier 3a – jusqu'à cinq ans maximum après avoir atteint l'âge ordinaire de la retraite, c'est-à-dire jusqu'à 69/70 ans. Cela s'accompagne d'effets fiscaux avantageux. Un versement échelonné des comptes du pilier 3a est fiscalement judicieux, car l'échelonnement réduit les impôts. Pour cela, il est nécessaire de répartir les versements sur plusieurs comptes au fil des années.

Une planification minutieuse permet de s'assurer que des moyens financiers suffisants seront disponibles même après la transmission de l'entreprise. Des solutions de caisse de pension intelligentes et des versements dans "plusieurs" solutions pilier 3a offrent en outre les meilleures possibilités d'économiser des impôts.

Les explications précédentes montrent que les jalons de la succession d'entreprise doivent être posés suffisamment tôt et à différents niveaux – notamment au niveau de la planification d'urgence. Il faut toujours inclure dans son évaluation un examen des facteurs de risque potentiels, tels que l'atteinte à sa santé et à sa performance ou d'autres coups du sort. La maladie, l'accident, le décès ou encore le divorce peuvent frapper tout un chacun de manière inattendue, du jour au lendemain. Si l'on n'accorde pas suffisamment d'attention à ces aspects, on court le

[7] L'âge de 59 ans et, dans la phrase suivante, l'âge de 69 ans, s'appliquent aux femmes, étant donné que l'âge ordinaire de la retraite pour celles-ci est de 64 ans.

risque que la construction de la prévoyance s'effondre en cas de survenance d'un évènement inattendu. C'est pourquoi il convient d'inclure des réflexions sur la protection, comme mentionné au chapitre 3.3, dans la planification ou le choix d'une solution de prévoyance.

3.1.5 Pilier 3b

Contrairement au pilier 3a (prévoyance liée), le pilier 3b est une prévoyance libre. Cela signifie que le pilier 3b n'est pas lié à la retraite, mais peut également être utilisé pour des objectifs d'épargne à moyen ou long terme. Par rapport au pilier 3a, la prévoyance libre se caractérise par des possibilités d'organisation plus flexibles, par exemple, il est possible de choisir parmi de nombreuses solutions de prévoyance et d'assurance. Les cotisations de prévoyance ne sont toutefois pas généralement déductibles du revenu imposable. Les économies d'impôts ne sont donc possibles que dans certaines conditions.

3.1.6 Placement des avoirs de prévoyance

Comme pour d'autres placements, l'objectif de placement personnel est au cœur de l'investissement des avoirs de prévoyance. Il s'agit par exemple de définir si le capital épargné doit servir de réserve de capital ou s'il doit être consommé au fil des ans. La planification budgétaire personnelle constitue à cet égard une bonne base de décision. Sur la base de son propre profil de risque, on détermine le degré de stabilité que devrait présenter son placement. Il faut en outre veiller à ce que l'objectif de placement soit adapté de manière flexible à la situation de vie de chacun et qu'il soit possible d'accéder à ces avoirs en fonction de ses besoins.

Lors de la détermination de la stratégie d'investissement, il convient de définir le bon rapport entre le risque à prendre et le rendement escompté. Le profil de risque dépend non seulement de la **propension au risque**, mais aussi de la **capacité de risque** (capacité à l'assumer). Celle-ci se détermine en fonction de la capacité à supporter de fortes fluctuations des valeurs patrimoniales en fonction de la situation financière. Les personnes dont la situation patrimoniale est confortable ont, en raison de leur capacité de risque plus élevée, des possibilités de placement très différentes de celles qui doivent respecter un budget strict. Si, par exemple, un versement mensuel fixe doit être effectué, il faut accorder plus de poids à la stabilité des placements que si le patrimoine doit s'accroître à long terme.

3.1.7 Choix du gestionnaire de fortune

Lors d'un retrait important en capital de la caisse de pension et/ou des piliers 3a/b, la question se pose souvent de savoir s'il faut faire appel à quelqu'un pour la gestion de son patrimoine.

Une gestion professionnelle permet de profiter des opportunités de rendement sur les marchés financiers. Néanmoins, il ne faut investir que l'argent qui n'est pas nécessaire à la subsistance immédiate. Investir nécessite une approche ciblée et une compréhension des principes fondamentaux du placement financier. Les personnes qui ont peu de temps, peu d'expérience ou peu d'intérêt à suivre en permanence les marchés financiers internationaux devraient envisager de recourir à une gestion de fortune professionnelle.

Nous renvoyons ici à la fiche de travail n° 4 (« 10 critères pour le choix du gestionnaire de fortune ») et à la fiche de travail n° 5 (« Premier entretien avec un gestionnaire de fortune potentiel »).

Ce document se trouve également sur **http://www.sgnafo-praxis.ch/fr** .

Exemple tiré de la pratique de HSP Consulting AG - Principaux enseignements tirés de la confrontation des offres

Dans le cadre d'un projet de succession, le propriétaire X. a été accompagné dans la recherche d'un gestionnaire de fortune adéquat. Sur la base du profil de qualification établi avec X., 8 établissements bancaires et 4 gestionnaires de fortune au total ont été invités à soumettre une offre. Qu'est-ce qui fait une bonne offre ?

L'évaluation des offres a permis de tirer les conclusions suivantes à cet égard. Une « bonne » offre :
... est personnalisée, et le prestataire de services se présente lui-même et présente ses produits d'investissement de manière brève et compréhensible.
... explique les stratégies passives et actives et fait la différence entre les fonds propres et les fonds achetés.
... présente la performance (valeurs de rendement/résultats des fonds) selon les normes internationales.
... présente les coûts proposés de manière claire et compréhensible (en % du montant investi).
... fait des déclarations claires sur le « reporting » (communication des résultats) attendu.

Ceci est la seule façon de pouvoir comparer les stratégies de placement.

3.1.8 Trouver le gestionnaire de fortune adéquat

Toute personne qui donne une procuration à un gestionnaire de fortune professionnel (banque ou société de gestion de fortune) l'autorise ainsi à prendre des décisions d'investissement de manière autonome. En tant que mandant et investisseur, le gestionnaire de fortune se voit ainsi confier la gestion complète du patrimoine qui lui a été confié. Il est donc essentiel de s'interroger sur le choix du « bon » gestionnaire. La base de confiance joue un rôle essentiel.

Pour choisir le « bon » gestionnaire de fortune, il est conseillé de s'appuyer sur les contacts avec le conseiller clientèle de sa banque, son fiduciaire, son conseiller fiscal ou juridique, ou encore son association professionnelle. C'est de cette manière pragmatique que l'on identifie les gestionnaires de fortune possibles et appropriés (ou les conseillers externes) et que l'on trouve finalement l'entreprise de confiance. Les indices d'un bon conseil et d'une bonne gestion de fortune sont notamment les nombreuses questions intéressées et sérieuses du conseiller sur sa situation personnelle et financière. Dans tous les cas, il vaut la peine de demander différentes offres. Cela suppose toutefois que l'on dispose d'idées et d'estimations concrètes sur sa propre propension au risque.

3.2 La prévoyance professionnelle du point de vue et dans l'intérêt du propriétaire de PME

3.2.1 Séparation entre la prévoyance de base et la prévoyance complémentaire/cadre

Pour obtenir une rémunération intéressante de l'avoir surobligatoire de la caisse de pension, il est indispensable de séparer la prévoyance de base de la prévoyance complémentaire. De nombreuses entreprises gèrent la prévoyance de base obligatoire et la prévoyance complémentaire facultative dans le même « récipient », le cas échéant avec des plans différents. Pour diverses raisons, la prévoyance de base et une prévoyance complémentaire/cadre devraient être gérées séparément :

1. Le placement de la fortune pour la prévoyance de base doit impérativement se faire avec prudence. La part des actions est généralement faible et les rendements sont par conséquent modestes. Une prévoyance complémentaire séparée permet de prendre des positions en titres plus importantes.
2. L'augmentation de l'espérance de vie a pour conséquence une péréquation (subvention croisée) entre les actifs et les retraités. Les engagements de rentes sont financés par les revenus de la fortune. Cela réduit considérablement le taux d'intérêt net pour la prévoyance enveloppante[8] . Cette évolution se fait au détriment des assurés actifs. La solution réside dans une prévoyance complémentaire séparée avec pas ou très peu d'obligations de rente.

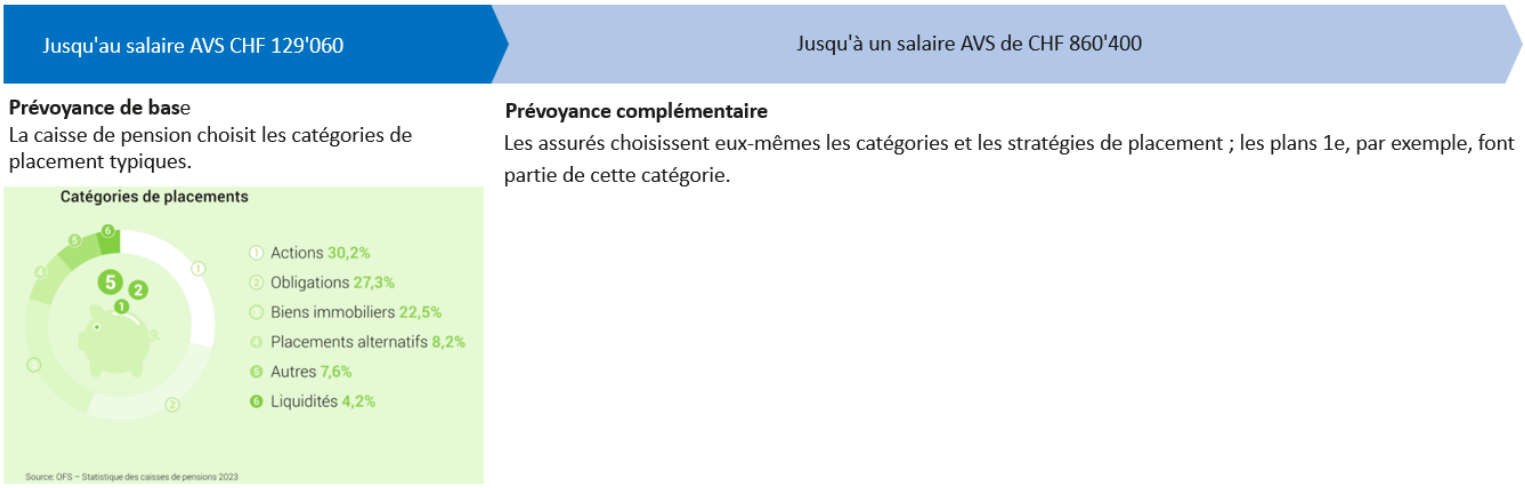

Figure 11 : Distinction entre prévoyance de base et prévoyance complémentaire et catégories de placement typiques dans la prévoyance de base

Il y a caisse de pension et caisse de pension. Cela vaut également pour la prévoyance complémentaire ainsi que la prévoyance des cadres (solutions 1e). La marge de manœuvre en matière de plan de prévoyance et les règlements varient fortement d'un prestataire à l'autre. Les solutions de prévoyance pour cadres existantes doivent être examinées en raison de différences substantielles dans la rémunération. Il est nécessaire d'agir s'il n'y a pas de prévoyance séparée complémentaire/pour les cadres ou si la prévoyance de base et la prévoyance complémentaire sont gérées par la même caisse de pension.

Seule une performance nette durablement élevée permet d'obtenir un taux d'intérêt élevé. Les résultats des placements ont fortement diminué ces dernières années. Presque personne ne s'attend à ce que la phase actuelle de taux bas change pour l'instant. Pourtant, il existe toujours des caisses de pension qui font systématiquement partie des meilleures de leur classe dans le domaine de la gestion de fortune.

[8] Si un calcul mixte est effectué à partir du taux de conversion des rentes de la partie obligatoire et de celui de la prévoyance complémentaire (surobligatoire), on parle de modèle enveloppant. Celui-ci applique un taux de conversion des rentes unique aussi bien pour la partie obligatoire que pour la partie surobligatoire.

Du point de vue des assurés actifs, les caisses qui connaissent la vérité des coûts sont souhaitables. Elles utilisent la performance nette exclusivement pour la rémunération du capital vieillesse. Des aperçus chiffrés sur plusieurs années le montrent : Il existe encore des caisses de pension qui réalisent une performance nette élevée dans le placement de la fortune et, par conséquent, un taux d'intérêt élevé. Il faut également tenir compte des fondations de placement spécialisées dans le deuxième pilier. Celles-ci obtiennent en général de bons résultats avec des coûts bas et une grande transparence.

Les différences de coûts sont importantes. Ceux-ci se composent des primes de risque et des frais administratifs. Dans les caisses de pension à but non lucratif, les frais supplémentaires sont comparativement faibles. Dans tous les cas, les prestations de risque dans la prévoyance complémentaire devraient être réduites au minimum.

3.2.2 Prévoyance des cadres/Solutions de prévoyance 1e

Les plans 1e, par exemple, font partie du domaine de la prévoyance complémentaire. Comme le montre la figure 11, ils permettent à l'entrepreneur de PME, dans son rôle d'assuré, de décider lui-même de la stratégie de placement pour la partie du salaire qui dépasse le seuil de 129 060 CHF. Les autres avantages sont :

- L'assuré profite de l'intégralité du rendement net du placement - il n'a rien à partager avec qui que ce soit ; toutefois, il supporte également l'intégralité du risque de perte.
- Les cotisations versées à la prévoyance complémentaire ainsi que les rachats réduisent le revenu imposable.

Les plans 1e présentent également des avantages pour l'entreprise :

- Les primes de risque sont plus faibles, car les entreprises affiliées viennent généralement de secteurs comportant des risques d'invalidité plus bas pour leurs assurés.
- Il n'y a pas de risque d'assainissement, car le risque de perte repose entièrement sur l'assuré.
- Les plans 1e servent à se positionner comme employeur attractif, car ils aident à fidéliser les cadres à long terme.

Toutefois, il faut également tenir compte des inconvénients suivants :

- Le potentiel de rachat dans les plans 1e est significativement plus faible que dans une solution pour les cadres traditionnelle.
- La plupart des fournisseurs de plans 1e ne permettent d'investir des actifs que dans leurs propres produits.
- Les plans 1e entraînent des frais de base élevés et/ou des frais supplémentaires, car leur gestion est coûteuse et complexe.

3.2.3 Sélection de la caisse de pension

Pour des raisons de coûts, de nombreuses entreprises se voient contraintes de gérer leur prévoyance du personnel via une fondation collective. Pour déterminer la bonne fondation collective, il existe des critères importants et des effets optimaux :

Principaux critères pour le choix de la caisse de pension appropriée

Il existe en Suisse des centaines d'institutions collectives et communes actives au niveau régional et national. Elles se distinguent par leur structure juridique, leur mode de gouvernance, la répartition des risques et leur positionnement sur le marché.

Pour le choix de la fondation collective appropriée, les critères suivants devraient être mis au premier plan:

- La performance et la rémunération du capital de couverture doivent être maximales.
- La prime de risque devrait être minime par rapport au risque assuré.
- Les frais administratifs devraient être minimes par rapport au service fourni.
- Les droits de participation doivent garantir une implication adéquate dans la gestion des fonds.

De même, il faut tenir compte de la pondération différente des critères suivants :
La rémunération durablement élevée du capital de couverture est bien plus importante que les primes de risque et les frais administratifs peu élevés. Pour de nombreux assurés actifs, le critère de sélection décisif est donc la rémunération durablement élevée du capital d'épargne. Néanmoins, il faudrait élargir l'optique lors du choix de la caisse de pension. Celui qui choisit une caisse devrait également tenir compte d'autres facteurs, comme :

- Le ratio entre assurés actifs et retraités,
- Le niveau des réserves (elles ne doivent être ni trop élevées ni trop basses),
- Les paramètres techniques,
- Les dispositions réglementaires.

Effets attendus d'une sélection optimale

Les différences entre les caisses de pension apparaissent notamment dans les primes de risque et les frais administratifs. Dans ce domaine, les différences entre les caisses peuvent aller jusqu'à 30 % par rapport à la moyenne de marché. Des écarts considérables apparaissent souvent dans les avoirs de vieillesse projetés à l'âge de la retraite et les rentes qui en découlent. C'est ici que l'on détermine si les collaborateurs assurés disposeront à l'âge de la retraite d'une prestation de vieillesse plutôt modeste ou d'une bonne prestation.

Outre le choix optimal de la caisse de pension, il convient également de sélectionner le « meilleur » plan de prévoyance pour sa PME. Ce choix ou l'**optimisation du plan de prévoyance** s'effectue généralement dans le cadre d'un projet de conseil. L'objectif principal en est d'examiner les paramètres essentiels pour la structuration du plan de prévoyance et d'analyser sa position par rapport au marché. Il est avantageux de choisir pour cela non seulement un conseiller compétent, mais aussi le plus indépendant possible - voir chapitre 4.

3.2.4 Conception de plans de prévoyance pour les PME : entre prestation minimale et solution de luxe

Dans l'analyse du plan de prévoyance, le conseiller se concentre surtout sur les aspects suivants :

- Le montant et la composition des prestations de risque,
- Le montant et le financement des prestations d'épargne (en général, et pour les cadres),
- La prise en compte d'éléments de salaire flexibles (commission ou bonus) dans le salaire assuré, et
- La comparaison avec les offres des concurrents sur le marché.

Paramètres lors de la conception de la prévoyance

Outre les aspects de base tels que la définition du groupe de personnes concernées, l'âge d'entrée et de sortie, le traitement de la retraite anticipée et différée, ainsi que la réduction de la déduction de coordination en cas de travail à temps partiel, certaines questions font régulièrement l'objet de discussions. Parmi celles-ci figurent les suivantes :

- Les éléments de salaire flexibles (commission ou bonus) doivent-ils être pris en compte dans le salaire assuré et ainsi dans le calcul des prestations et des cotisations ?

- Quel doit être le montant des prestations de vieillesse visées à la retraite et, par conséquent, le montant et l'échelonnement des cotisations d'épargne ?
- Les prestations de risque (protection d'invalidité/de décès) doivent-elles être déduites du capital d'épargne (modèle LPP) ou du salaire assuré ?
- Les rentes AI doivent-elles être généreuses (ce qui entraîne un risque d'abus) ou est-il préférable de se baser sur une solution minimale peu coûteuse ?
- Un capital décès supplémentaire est-il souhaitable ?
- Comment la solution sera-t-elle coordonnée avec les autres assurances sociales (LAMal, LAA, complément à la LAA) ?
- Les cotisations de l'employeur et de l'employé doivent-elles être fixées à un rapport 50/50 ou dans une autre proportion?

Comparaison avec le marché

La conception du plan de prévoyance requiert non seulement le plus grand soin, mais il est également important pour l'entrepreneur de PME de comprendre si le plan de prévoyance est conforme au secteur. Ce dernier point requiert une grande expérience en matière de conception de plans et de modèles de rémunération dans les différents secteurs. Pour la conception des plans de prévoyance pour les cadres, en particulier dans les secteurs à hauts salaires et pour les PME prospères avec un modèle de partenariat ou des actionnaires-directeurs, il est essentiel de suivre les modèles et tendances du marché.

Dans la plupart des cas, il est recommandé de faire appel à un expert spécialisé dans le secteur. Par savoir-faire sectoriel, on entend notamment l'expertise dans les modèles de rémunération et de participation en vigueur dans le secteur concerné.

3.2.5 Conception de la stratégie de retrait pour les PME via la caisse de pension

Avec un plan de prévoyance bien pensé, la prévoyance professionnelle offre de très bonnes possibilités d'optimiser les impôts privés avec une grande flexibilité, grâce à des rachats ciblés et à différentes options de capital.

Les avantages de la caisse de pension sont évidents : les cotisations et les rachats volontaires dans le deuxième pilier réduisent l'impôt sur le revenu. Le retrait du capital est imposé à un taux spécial réduit. Cela peut réduire la charge fiscale annuelle jusqu'à 25% par an, aussi bien pendant l'activité professionnelle qu'après la retraite.

Pour le plan de prévoyance, de nombreuses solutions sur mesure sont envisageables en fonction de la caisse de pension et de la taille de l'entreprise, dans le cadre des limites imposées par le droit fiscal. Les variables suivantes sont pertinentes pour la stratégie de retrait :

- La définition et le montant du salaire assuré de l'entrepreneur,
- Le niveau choisi des taux de cotisation et des prestations,
- L'âge de début et l'âge de fin (70 ans) pour le paiement des cotisations, et
- Le montant du potentiel de rachat généré, ou
- La mise en place d'un modèle à prestations définies avec des versements complémentaires obligatoires.

Pourquoi la stratégie de retrait est-elle particulièrement importante pour les entrepreneurs de PME ?
De nombreux propriétaires d'entreprise souhaitent prendre une retraite anticipée, mais disposer ensuite du même pouvoir d'achat qu'auparavant. Cependant, neuf entrepreneurs sur dix n'atteignent pas cet objectif avec leur plan de prévoyance actuel.

Une condition importante pour une stratégie de retrait réussie est de disposer à tout moment d'une vue d'ensemble des principaux indicateurs financiers de l'entreprise. Cette vue d'ensemble devrait être disponible peu avant la fin de l'année ou avant la clôture de l'exercice. Les chiffres clés provisoires sont importants pour pouvoir mettre en œuvre les mesures prévues – par exemple le rachat dans la caisse de pension – encore pendant l'exercice en cours. Si l'on rate ce moment, on passe également à côté de l'optimisation fiscale.

Exemple tiré de la pratique de HSP Consulting AG - Transfert de patrimoine optimisé en termes de fiscalité et de rendement
Monsieur J., propriétaire unique d'une entreprise florissante, est arrivé à la conclusion, à l'âge de 50 ans, qu'aucun de ses enfants n'était intéressé par la succession de celle-ci. Il a donc prévu de vendre son entreprise environ à l'âge de 60 ans. Nous lui avons conseillé de transférer les fonds immobilisés dans l'entreprise au fil des ans au moyen d'une prévoyance complémentaire. Celle-ci a été mise en place auprès d'une caisse de pension sans but lucratif. Le placement de la fortune a été confié à une fondation d'investissement pour les caisses de pension. Par la suite, Monsieur J. a effectué des rachats annuels de 150 000 à 200 000 CHF pendant huit ans. Grâce aux rendements de la fortune et aux économies d'impôts, il a réalisé des revenus et des économies d'environ CHF 600'000. La solution de prévoyance avait été mise en place en accord avec le service juridique de l'autorité fiscale cantonale.

Autres points à prendre en compte

Alors que dans la plupart des grandes entreprises, le thème de la « stratégie de retrait » est pris en charge d'une manière ou une autre par une personne responsable – et que les connaissances en la matière sont conservées et mises à jour – pour de nombreux entrepreneurs de PME, la réflexion sur leur propre stratégie de retrait est une réflexion unique et surtout nouvelle.

Si l'on veut trouver la solution optimale, il est indispensable de prendre au sérieux le thème de la stratégie de retrait. Il est recommandé de procéder à une analyse sérieuse au plus tard à partir de 50 ans, d'autant plus que ce projet s'étend sur 10 à 15 ans.

L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de retrait optimale nécessitent un délai suffisant.
La mise en œuvre cohérente doit être surveillée en permanence.
Les changements pertinents au niveau privé et au sein de l'entreprise doivent être pris en compte en conséquence.

Comme la mise en œuvre cohérente de la stratégie s'étend généralement sur plus d'une décennie, il convient de surveiller en permanence si le modèle est toujours en équilibre. Des changements au niveau privé et au sein de l'entreprise peuvent le déséquilibrer. Le propriétaire ne peut retirer des fonds de son entreprise pour sa prévoyance vieillesse à n'importe quel moment et selon son bon vouloir que si celle-ci génère des revenus suffisants. Ce n'est pas le cas de toutes les PME.

De même, il faut garder un œil sur le placement de la fortune dans la caisse de pension. Cela nécessite des connaissances spécialisées et un contrôle permanent.

Enfin, il faut également anticiper le retrait de son statut d'entrepreneur, car le retrait de fonds sous forme de capital est soumis à des règles de plus en plus strictes. Il n'est autorisé que pour les rachats volontaires effectués au plus tard trois ans avant la retraite. Une autre solution consisterait à effectuer des travaux de rénovation sur son bien immobilier privé au cours de ces trois années afin de réduire ses impôts.

Comme pour le pilier 3a, le retrait échelonné du capital de la caisse de pension offre une nette plus-value fiscale. Grâce aux cotisations réglementaires et aux rachats fiscalement déductibles, il est possible d'injecter jusqu'à dix fois le salaire assuré dans la caisse de pension. Les intérêts et les intérêts composés augmentent considérablement le capital. Une planification fiscale habile peut en outre permettre de réaliser une économie nette de 20 à 35 pour cent du capital vieillesse.

Il convient de tenir compte des leviers d'optimisation suivants :

- Faites établir suffisamment tôt votre concept de prévoyance adapté à vos besoins.
- Séparez la prévoyance de base de la prévoyance complémentaire / prévoyance pour les cadres.
- Choisissez de préférence une caisse de pension spécialisée.
- Placez le montant du salaire assuré de l'entrepreneur dans le contexte de vos autres rémunérations (p. ex. dividendes) et vérifiez le modèle chaque année.
- Le recours à un spécialiste, un conseiller spécialisé ou expert en prévoyance peut s'avérer rémunérateur (par exemple auprès de votre fiscaliste, votre banque, votre fiduciaire ou votre compagnie d'assurance).

3.3 Sécurité/assurance

Comme le montrait la figure 6 (p.10), les instruments de prévoyance facultatifs complètent le concept des trois piliers de l'État. La couverture facultative est importante parce que les assurances sociales obligatoires ne comblent jamais entièrement les lacunes de revenu dues à un accident, une maladie ou un décès. L'accident, la maladie ou le décès n'entraînent pas seulement du chagrin et de la douleur, mais aussi des soucis et des difficultés financières pour les personnes concernées et leurs proches. Bien entendu, d'autres coups du sort, comme un divorce, peuvent également entraîner des difficultés. Il s'agit d'un risque qui, en fin de compte, peut affecter non seulement les parties impliquées, mais aussi l'entreprise.

Incapacité de travail de courte durée suite à un accident ou une maladie

L'incapacité de travail temporaire due à un **accident** est couverte par l'assurance-accidents obligatoire LAA pour les employés, au moyen d'une indemnité journalière. Le travailleur indépendant doit veiller lui-même à la couverture d'assurance nécessaire.

L'incapacité de travail temporaire due à une **maladie** est couverte par l'assurance d'indemnités journalières en cas de maladie. Il s'agit d'une assurance complémentaire, ce qui signifie qu'elle est facultative. Les employés n'ont donc pas forcément droit à une indemnité journalière en cas de maladie si leur employeur ou l'entrepreneur n'a pas conclu l'assurance d'indemnités journalières en cas de maladie.

Invalidité suite à un accident ou une maladie

Si un accident ou une maladie entraînent une incapacité de travail à long terme ou une invalidité permanente, des droits découlent du premier pilier (AI) ainsi que du deuxième pilier (caisse de pension), s'ils ont été conclus. Si l'invalidité est due à un accident, l'assurance-accidents (AA) offre une rente supplémentaire. Les caisses de pension ne versent les rentes d'invalidité que si le bénéficiaire perçoit, avec les rentes de l'AI et de l'AA réunies, moins de 90 pour cent du gain dont il est présumé être privé. La rente de la caisse de pension complète alors les deux autres rentes, mais au maximum jusqu'à 90 pour cent de la perte de gain présumée.

Si l'invalidité est due à une maladie, des droits naissent de l'AI et éventuellement de la caisse de pension. Les travailleurs indépendants qui ne sont pas affiliés à une assurance-accidents obligatoire et/ou à une caisse de pension reçoivent uniquement une rente AI du premier pilier. Cette rente n'est toutefois pas due immédiatement. Son versement est lié à différentes conditions, comme le nombre d'années de cotisation, un délai de carence (délai d'attente) ou le niveau d'invalidité (taux d'invalidité). Il est important de s'inscrire à temps auprès de l'AI, car une rente n'est versée que six mois après l'inscription et il n'y a pas de prestations rétroactives. La rente d'invalidité est versée au maximum jusqu'au début de l'âge de la retraite et est ensuite remplacée par la rente de vieillesse.

Décès suite à un accident ou une maladie

Le décès d'une personne est un coup du sort tragique. L'AVS, la caisse de pension et l'assurance-accidents versent des rentes de survivants, de veuves et/ou d'orphelins à certaines conditions, généralement différentes. En revanche, l'assurance maladie obligatoire ne prévoit pas de prestations en cas de décès. Comme les rentes ou les indemnités en capital versées en cas de décès ne correspondent jamais au flux de revenus antérieur, il est important de connaître les prestations existantes et d'envisager, si nécessaire, d'autres instruments de protection sous la forme d'**assurances vie et d'assurances complémentaires**. La rédaction d'un **pacte successoral ou d'un testament** est tout aussi pertinente.

Divorce

Un divorce peut parfois représenter l'un des plus grands risques pour l'entrepreneur. Le divorce soulève soudainement des questions de régime matrimonial et donc la question de savoir comment et dans quelle mesure le conjoint participe au succès de l'entreprise. Il est donc essentiel de prendre des précautions pour ce cas également, par exemple en choisissant un **régime matrimonial** adapté et en prévoyant des dispositions dans **les contrats de mariage et de succession**.

La suppléance de l'entrepreneur

Si l'entrepreneur est absent, cela peut entraîner une baisse significative du chiffre d'affaires et avoir des conséquences dramatiques pour l'entreprise. Les dommages sont d'autant plus importants lorsque les fonctions clés sont-

concentrées sur le propriétaire et que la suppléance n'est pas réglée. La gestion de l'entreprise ainsi que la représentation juridique doivent impérativement être assurées (sur le plan juridique et aussi organisationnel) si l'on veut garantir la performance de l'entreprise et la sécurité financière de la famille. [9]

Comme le montrait le modèle de cycle de vie de la figure 7 (p. 11), les risques et les besoins de couverture peuvent varier considérablement d'une phase de vie à une autre. La planification de la prévoyance et la planification financière ne doivent donc pas être statiques, mais dynamiques. Cela signifie qu'elle doit être révisée à intervalles raisonnables - entre trois et cinq ans. Au minimum, elle doit garantir que le niveau de vie habituel puisse être maintenu en cas de coup du sort et ne conduise pas à une vente d'urgence de l'entreprise en dessous de sa valeur ou même de son propre logement. Il vaut la peine de chercher le contact avec des experts qui considèrent les besoins de l'entreprise de manière globale, et qui conseillent sans conflit d'intérêts.

- Vérifiez quelles prestations sont versées par les 1er et 2e piliers en cas de maladie, d'accident ou de décès. Assurez-vous à temps contre le risque d'une incapacité de gain temporaire ou de longue durée suite à une maladie ou un accident.
- Une couverture judicieuse en cas de décès apporte une sécurité financière à la famille.
- Introduisez un système de suppléance dans votre entreprise, tant pour la gestion que pour la représentation juridique.
- Clarifiez vos relations bancaires.
- Organisez les choses importantes avec un contrat de mariage et/ou un testament.
- N'oubliez pas de prévoir un mandat pour cause d'inaptitude et des directives anticipées.

Nous renvoyons ici à la fiche de travail n° 3 (Le concept des trois piliers).
Ce document se trouve également sur http://www.sgnafo-praxis.ch/fr.

3.4 Options de conception pour le cédant

Afin de faciliter la réflexion de l'entrepreneur de PME sur les thèmes abordés jusqu'à présent**,** une sélection de questions est formulée ci-dessous, les unes s'adressant à lui/elle en tant que particulier et les autres en tant qu'entrepreneur. Des facteurs de réussite sont également mentionnés dans le but d'aborder le sujet de manière ciblée et efficace.

---

[9] Pour plus de recommandations sur les thèmes : *Garantie de la gestion, représentation juridique* et *documentation*, nous recommandons : A. Gubler (2012). **Nachfolgeregelung in Familienunternehmen** *(Règlement de succession en entreprise familiale).*
Il existe des **assurances** dites **« Keyman »** pour l'assurance des personnes clés. Il s'agit d'une combinaison d'assurance-accidents, d'assurance-maladie et d'assurance-vie. Elles peuvent être financées par l'entreprise, ce qui doit toutefois être convenu avec l'administration fiscale. L'entreprise profite de la couverture d'assurance. Ainsi, en cas de décès ou de maladie grave de la personne clé assurée (par exemple le CEO ou le responsable d'un département de recherche), elle peut utiliser l'argent pour recruter de nouveaux cadres ou un CEO ad interim.

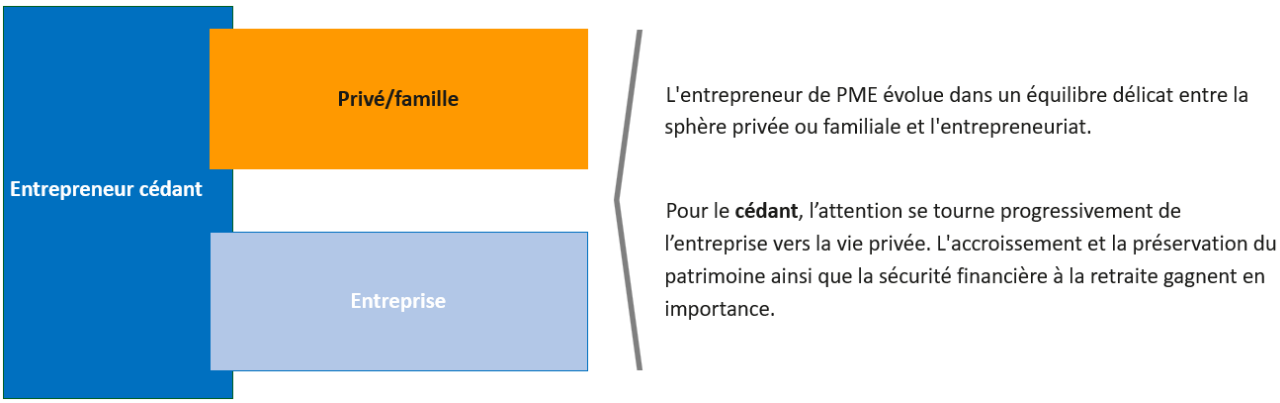

Figure 12 : Le cédant face à l'équilibre entre la vie privée / la famille, et l'entreprise

3.4.1 Le cédant en tant que particulier

Les questions suivantes se posent au cédant en tant que particulier :

a) La fortune privée et la fortune commerciale sont-elles clairement séparées ?
b) Existe-t-il des liens à risque (bien immobilier, cautionnement, etc.) ?
c) Est-ce que je connais mes besoins financiers après mon départ à la retraite ou la vente de mon entreprise ?
d) Quelle est l'importance du produit espéré de la vente de l'entreprise pour ma prévoyance vieillesse privée ?
e) Ma famille est-elle suffisamment protégée contre les imprévus ?

3.4.2 Le cédant en tant qu'entrepreneur

Les questions suivantes se posent au cédant en tant que propriétaire :

a) Des actifs non nécessaires à l'exploitation se sont-ils accumulés ?
b) Mon entreprise se trouve-t-elle dans une phase de croissance ou d'investissement ?
c) Est-ce que je dispose de liquidités ou d'un cash-flow (flux de trésorerie) libre que je puisse utiliser pour ma prévoyance ?
d) Quelles sont les solutions préférées pour ma succession (famille, direction, tiers) ?
e) Quelle est la durée de mon horizon de planification ?

Facteurs de réussite pour le cédant

1. La question de la succession doit être prise au sérieux et le cédant devrait faire de la transmission de l'entreprise son projet le plus important à un stade précoce !
2. Ce thème doit être abordé au plus tard à partir de 50 ans. En s'y prenant tôt, on se crée une grande marge de manœuvre.
3. Il est recommandé de faire appel à des spécialistes externes qui disposent de connaissances techniques étendues et actuelles ainsi que d'une grande expérience (voir à ce propos le chapitre 4).
4. Le transfert ciblé et planifié de longue date de la fortune commerciale dans la fortune privée influence de manière déterminante le revenu disponible à la retraite.
5. Grâce à une stratégie de transfert, le propriétaire de l'entreprise peut obtenir des avantages considérables, tels que des économies d'impôts, une réduction des risques ou la séparation des actifs non nécessaires à l'exploitation de l'entreprise.

6. La stratégie de la caisse de pension doit être placée dans le contexte du développement prévu de l'entreprise et le plan de prévoyance doit être adapté aux besoins de l'entrepreneur.
7. Une planification pluriannuelle doit être élaborée pour les rachats et les retraits de la caisse de pension. Celle-ci doit être revue à intervalles réguliers.
8. Tous les documents relatifs à la planification successorale (testament, clauses bénéficiaires, règlement, mandat pour cause d'inaptitude, etc.) doivent être vérifiés tous les 5 ans.

3.5 Options de conception pour le repreneur

Les thèmes abordés jusqu'ici sont également pertinents pour le successeur. Toutefois, le repreneur de PME se trouve dans une autre phase de vie que l'entrepreneur sortant. Il a une autre perspective. La sélection de questions suivante prend en compte son point de vue différent et s'adresse à lui/elle en tant que particulier et en tant qu'entrepreneur. Les facteurs de réussite lui sont également énumérés, dans le but d'aborder le sujet de manière ciblée et efficace.

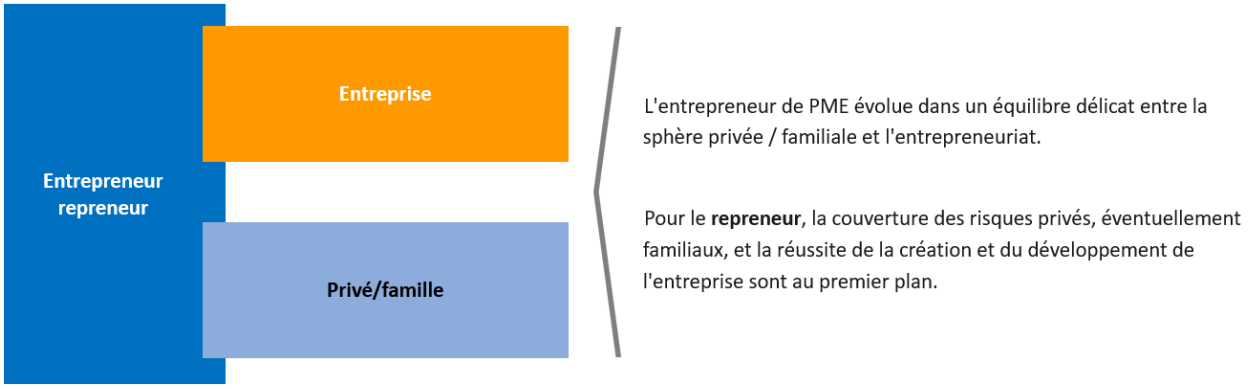

Figure 13 : Le repreneur dans l'équilibre délicat entre l'entreprise et la sphère privée / familiale

3.5.1 Le repreneur en tant que particulier

Les questions suivantes se posent au repreneur en tant que particulier :

a) Est-ce que je connais ma situation patrimoniale privée avant et après la reprise ?
b) Quels risques suis-je prêt à prendre ? Est-ce que je pourrai encore dormir la nuit ?
c) Est-ce que ma famille et moi sommes suffisamment protégés en cas de survenance d'événements imprévus (p. ex. décès, maladie, accident, divorce, faillite, etc.) ?
d) Est-ce que j'ai confiance en moi pour diriger une entreprise avec succès ?
e) Est-ce que j'ai les compétences nécessaires ?

3.5.2 Le repreneur en tant qu'entrepreneur

Les questions suivantes se posent au repreneur en tant que propriétaire :

a) Dans quelle mesure pourrais-je refinancer le prix d'achat en 5 ans ?
b) Dans quel délai puis-je espérer un retour sur investissement ?
c) Comment puis-je minimiser mon risque personnel de revenu/patrimoine pendant cette période (prestations de risque de la LPP, du 3e pilier, d'assurances) ?
d) À partir de quand dois-je optimiser mon capital de prévoyance et mes prestations de prévoyance ?
e) Quels sont les besoins financiers de l'entreprise pour les 5 prochaines années ?
f) Quelles sont mes priorités dans l'équilibre « développement de l'entreprise – financement du prix d'achat – prévoyance privée » ?

Facteurs de réussite pour le repreneur

1. Il est impératif de s'interroger régulièrement sur sa propre propension et capacité à prendre des risques financiers et de connaître ses limites.
2. La stratégie de la caisse de pension doit être placée dans le contexte du développement prévu de l'entreprise.
3. Les risques tels que le décès et l'incapacité de travail doivent être dûment pris en compte lors du choix des instruments de prévoyance.
4. Le montant du salaire assuré de l'entrepreneur doit être déterminé dans le contexte global.
5. Tous les documents relatifs à la planification successorale (testament, clauses bénéficiaires, règlement, mandat pour cause d'inaptitude, etc.) doivent être vérifiés tous les 5 ans.

4 Accompagnement externe

Les thèmes de la prévoyance et de la sécurité offrent aux entrepreneurs de PME d'énormes opportunités financières si celles-ci sont correctement conçues et mises en œuvre. En même temps, elles se distinguent par leurs multiples facettes et la transition fluide entre les besoins privés et professionnels. Ces dimensions qui se chevauchent et ne peuvent pas toujours être clairement délimitées – la perspective de l'entrepreneur en tant que propriétaire, en tant que particulier et éventuellement en tant que membre de la famille – créent des situations complexes qu'il convient de (re)connaître et de gérer. Tout cela demande beaucoup de temps, temps qui manque souvent à l'entrepreneur qui se concentre sur d'autres aspects. C'est pourquoi il est recommandé de se faire accompagner dans les questions de prévoyance et de sécurité.

4.1 Avantages et valeur ajoutée pour les entrepreneurs de PME

Les avantages d'un accompagnement externe offrent notamment les éléments suivants à l'entrepreneur de PME :

- Il bénéficie (via son conseiller) de l'expérience d'autres entrepreneurs.
- Il peut consacrer le temps limité dont il dispose à son activité principale.
- Il gagne l'accès à de l'expertise et des ressources.
- Il reçoit un choix de solutions adaptées à lui et à sa situation individuelle.
- Il augmente ses chances de trouver la meilleure solution pour lui parmi la multitude de produits disponibles.

Dans ce contexte, il est important que le conseiller présente à l'entrepreneur à tout moment cette sélection de manière transparente et compréhensible. De même, il incombe au conseiller de montrer à l'entrepreneur de PME l'effet et l'utilité des différents modèles de prévoyance envisagés et d'attirer son attention sur les paramètres véritablement essentiels.

4.2 Sélection du conseiller

Pour le choix du/des conseiller(s), il faut tenir compte du fait que tous les conseillers (planification de la prévoyance et financière, conseil en succession) n'exercent pas leur activité de manière indépendante. Sur le marché de la prévoyance professionnelle, il existe essentiellement les canaux de distribution et les rôles suivants :

1. Les conseillers qui agissent en tant qu'employés de compagnies d'assurance et de gestionnaires de fortune (banques).
2. Les courtiers en assurance, qui travaillent généralement sur la base de commissions.
3. Conseillers d'entreprise indépendants et experts en caisse de pension travaillant sur la base d'un mandat et d'honoraires.

Comme dans le domaine de la santé, le choix du conseiller en prévoyance professionnelle est déterminant pour établir un état des lieux correct (diagnostic des besoins du client) et formuler ensuite des recommandations. Il s'agit d'une relation de confiance. Il convient donc d'accorder une grande attention au choix du conseiller. Celui-ci devrait :

- Être indépendant, professionnel et disponible à long terme,
- Avoir de solides connaissances techniques sur le système de la prévoyance professionnelle ainsi que sur le fonctionnement des caisses de pension, et
- Avoir une connaissance complète et détaillée du marché.

Exemple tiré de la pratique de HSP Consulting AG - Plus les experts sont indépendants, mieux c'est pour l'entrepreneur !

Monsieur A., propriétaire d'une entreprise individuelle, a toujours versé le maximum dans son 3e pilier. Sur recommandation de son assurance et après avoir consulté son agent fiduciaire, il a effectué deux rachats dans la caisse de pension de 200 000 CHF chacun pour financer sa retraite anticipée. Une convention d'affiliation a été établie à cet effet entre l'entreprise individuelle et la solution de fondation collective de l'assurance.

Dans le cadre de la taxation fiscale, il s'est avéré que les rachats n'étaient pas reconnus fiscalement comme des déductions, car Monsieur A. s'était déclaré comme indépendant lors de sa déclaration fiscale. Monsieur A. a voulu demander le remboursement des rachats à la fondation collective. Il n'y est pas parvenu : comme il n'y avait pas de cas de libre passage, le service juridique de l'assurance a estimé qu'un remboursement n'était pas possible. Monsieur A. a alors consulté un expert indépendant en LPP ainsi qu'un expert fiscal et a fait opposition à la taxation fiscale.

Grâce à un « changement de forme juridique » avec effet rétroactif, il a pu faire valoir ses rachats fiscalement après coup. Cette solution a réussi parce que Monsieur A. a agi sans perdre de temps et a misé sur l'intervention combinée de l'expert fiscal et de l'expert en LPP.

4.3 Conseil dans le cadre d'un mandat (notamment conseil basé sur les honoraires et/ou les résultats)

Le conseil en prévoyance est complexe et exigeant. Effectué de manière professionnelle, il offre une plus-value évidente à l'entrepreneur. C'est la raison pour laquelle il a un prix.

Plusieurs facteurs plaident en faveur d'une relation contractuelle basée sur les honoraires entre le conseiller indépendant et l'entrepreneur de PME sur les thèmes de la prévoyance et de la sécurité. D'une part, il s'agit d'une prestation de conseil qui nécessite une expertise spécialisée, tout en exigeant une approche généraliste pour couvrir l'ensemble des aspects concernés. Les conseillers indépendants dans les domaines de la prévoyance sont eux-mêmes des entrepreneurs. Ils ne connaissent donc pas seulement le sujet en tant que spécialistes, mais aussi de leur propre point de vue et expérience. C'est un avantage pour le client. En fin de compte, les entrepreneurs se rencontrent sur un pied d'égalité, le chef de PME achetant au conseiller des connaissances et des propositions de solutions, contre rémunération.

- Un accompagnement externe par un (des) conseiller(s) indépendant(s) offre à l'entrepreneur les meilleures chances de trouver des solutions transparentes et d'avoir son mot à dire.
- Les conseillers indépendants sont eux-mêmes des entrepreneurs. Ils connaissent le thème de la prévoyance et de la sécurité de leur propre point de vue et expérience.

Nous renvoyons ici à la fiche de travail n° 4 (« 10 critères pour le choix du gestionnaire de fortune ») et à la fiche de travail n° 5 (« Premier entretien avec un gestionnaire de fortune potentiel »).

Ce document se trouve également sur http://www.sgnafo-praxis.ch/fr.

5 Résumé et recommandation

Comme nous l'avons décrit, le thème de la « prévoyance et sécurité » pour les entrepreneurs est souvent abordé de manière unidimensionnelle, tant dans la littérature que dans la pratique. Souvent, seuls des aspects partiels de ce thème complexe sont abordés. Comme nous l'avons montré dans cette étude, la prévoyance ne se limite toutefois pas à la prévoyance vieillesse financière : dans le contexte de la succession d'entreprise, d'autres facteurs importants jouent un rôle central. La prise en compte globale du particulier, de la famille et de l'entreprise n'est pas facile et peut souvent susciter des questions supplémentaires chez le cédant.

Dans le cadre d'une succession d'entreprise stratégique, nous avons introduit dans cette série d'études l'**exercice de réflexion** suivant :

Comment puis-je prendre des dispositions privées pour qu'à l'âge de la retraite, je puisse (théoriquement) transmettre l'entreprise à la génération suivante pour 1 CHF ?

Même si cette question représente un vœu pieux : il est important de se pencher systématiquement, et à temps, sur la question. En planifiant soigneusement la succession et la prévoyance personnelle, il est possible de s'assurer que le cédant disposera de suffisamment de moyens financiers et de degrés de liberté, même après son retrait de l'entreprise. De nombreux entrepreneurs sont conscients de la nécessité d'agir, mais il manque souvent une mise en œuvre déterminée. Nous vous souhaitons pour cela beaucoup de succès !

Nous renvoyons ici à la fiche de travail n° 6 (« Résumé en chiffres : faut-il agir sur l'organisation du patrimoine ? »)
Ce document se trouve également sur http://www.sgnafo-praxis.ch/fr.

	Outil de travail : entrepreneurs La présente fiche de travail vous permet, en tant que vendeur/cédant, de procéder de manière autonome et efficace à une première évaluation de votre prévoyance vieillesse financière.
	Outil de travail : Tableau budgétaire – Prévoyance Le présent tableau budgétaire vous permet, en tant que vendeur/cédant, de procéder de manière autonome et efficace à une première évaluation de votre prévoyance vieillesse financière.

6 Bibliographie

- Credit Suisse, Unternehmensnachfolge in der Praxis, Juni 2016.
- Eling, M. (2019), Ageing Society: Aktuelle Herausforderungen und Handlungsfelder aus Perspektive der Versicherungswirtschaft, Band 65, St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft.
- Eling, M., Jaenicke Ch. (2020), Digitaler Wandel – Neue Arbeitsformen und ihre Konsequenzen für die Vorsorge, Band 68, St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft.
- Fueglistaller, U., Fust, A., Brunner, C., Züger Th. & Graf, A. (2020). Schweizer KMU Studie. Eine Analyse der aktuellsten Zahlen. St. Gallen: OBT.
- Gubler, A. (2012). Nachfolgeregelung in Familienunternehmen. Grundriss für die Praxis. Zürich: NZZ Libro.
- Halter, F., Schröder, R. (2017). Das St. Galler Nachfolge-Modell. 4. Auflage. Bern: Haupt Verlag.
- Kieser, U. (2020). Rechtsprechung des Bundesgerichts zum Sozialversicherungsrecht: Alters- und Hinterlassenenversicherung. 4. Auflage. Zürich: Schulthess Verlag.
- Ludin, F. (2018). Wealth Planning für den dritten Lebensabschnitt – Chancen und Gefahren. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW.
- Rusch, J. (2018). Auswirkungen der Vierten Industriellen Revolution auf die Wachstumsfinanzierung. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW.
- Schüpbach, S. (2020). Schweizerische Sozialversicherungsstatistik 2020. Gesamtrechnung, Hauptergebnisse und Zeitreihen der AHV, IV, EL, BV, KV, UV, EO, ALV, FZ. Bern: Bundesamt für Sozialversicherung (BSV).
- Starossom, H. (2013). Corporate Finance. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stauffer, H. (2019). Berufliche Vorsorge. 3. Auflage. Zürich: Schulthess Verlag.
- Volkart, R., Wagner, A.F. (2018). Corporate Finance. 7. Auflage. Zürich: Versus Verlag.
- Widmer D. (2019). Die Sozialversicherung in der Schweiz, 12. Auflage. Zürich: Schulthess Verlag.

Annexe

Explications sur le concept des trois piliers

Le 1er pilier comprend

- **AVS :** les personnes assurées ont droit à une rente de vieillesse et survivants après leur départ à la retraite. Si l'assuré décède, les veufs/veuves ou les orphelins peuvent recevoir une rente. Jusqu'à présent, la rente de veuf est prévue au maximum jusqu'à la majorité des enfants, ce qui est actuellement en discussion.
- **AI :** l'assurance-invalidité intervient en cas d'incapacité de gain due à un handicap physique résultant d'une maladie ou d'un accident.
- **PC :** les prestations complémentaires complètent les rentes AVS/AI du bénéficiaire si ses besoins vitaux ne sont pas couverts.

Le 2e pilier comprend

- **LPP :** Tout salarié qui gagne un revenu annuel supérieur au seuil d'entrée LPP doit cotiser à la prévoyance professionnelle. Les employeurs indépendants peuvent s'assurer volontairement pour la prévoyance de leur personnel.
- **LAA :** les entrepreneurs salariés sont obligatoirement assurés contre les accidents. Les indépendants peuvent s'assurer à titre facultatif en concluant un contrat.

Le 3e pilier comprend

- **Cotisations au pilier 3a :** la prévoyance liée s'adresse aux personnes actives domiciliées en Suisse. Ils peuvent verser chaque année dans le pilier 3a un montant maximal fixé par la Confédération qui est exonéré d'impôts. La fortune épargnée est exonérée d'impôt jusqu'au retrait et est soumise à un impôt réduit sur le capital en cas de retrait. Il est réduit si les cotisations épargnées sont réparties sur plusieurs comptes 3a.
- **Cotisations au pilier 3b** : Toute personne (salariée, indépendante ou sans activité lucrative) peut en principe souscrire à la prévoyance libre du pilier 3b. Par rapport au pilier 3a, la prévoyance libre se caractérise par des possibilités d'organisation plus flexibles. Les cotisations de prévoyance ne sont toutefois pas généralement déductibles du revenu imposable. Les économies d'impôts ne sont donc possibles que dans certaines conditions.

Comprendre l'assurance maladie et l'assurance chômage

- **LAMal :** les employés ainsi que les entrepreneurs indépendants résidant en Suisse sont obligatoirement assurés contre le risque de maladie par le biais de l'assurance maladie.
- **AC :** seuls les entrepreneurs salariés reçoivent des indemnités journalières en cas de chômage. Les indépendants n'ont pas d'assurance chômage.

Aperçu des études actuelles

Lien vers toutes les études : https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/instrumente-fr/serie-de-publications/

Cahier n° 1 : Succession des PME en Suisse – Quo Vadis ?
Cahier n° 2 : Organiser efficacement la succession d'une PME
Cahier n° 3 : La succession de PME et ma vision
Cahier n° 4 : La succession de PME en tant que processus : tout au bon moment ?
Cahier n° 5 : Succession de PME – Stratégie d'entreprise
Cahier n° 6 : PME – Prévoyance des entrepreneurs
Cahier n° 7 : Succession de PME – Évaluation
Cahier n° 8 : Succession de PME – La valeur émotionnelle
Cahier n° 9 : Succession de PME – Financement
Cahier n° 10 : Justice et équité dans la succession
Cahier n° 11 : Succession de direction en PME
Cahier n° 12 : Conseil en succession de PME
Cahier n° 13 : La cessation organisée d'activité
Cahier n° 14 : Succession de PME – Impôts

Un grand merci pour votre soutien

Zürcher Kantonalbank
swisslegal
Stiftung für Unternehmerische Entwicklung
Center for Family Business
Universität St.Gallen
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
zh aw IAP Institut für Angewandte Psychologie

(Situation au 30.06.2025)