



À l'initiative de



ASSOCIATION  
RESTAURATION  
QUÉBEC

Avec la participation financière du Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

# Webinaire

---

# SACHEZ GÉRER VOS FLUX DE TRÉSORERIE

Présenté par Karine Rainville, CPA, CGA  
Professeure ITHQ





# Sujets de discussion

- Introduction (Présentation des objectifs, déroulement, période de questions et interactivité)
- Réduire les sorties de fonds
- Reporter les sorties de fonds
- Maximiser les entrées de fonds
- Trucs et outils de gestion des flux de trésorerie
- Impacts des décisions et éléments à considérer – reprise des activités
- Test formatif – vérification des connaissances apprises
- Période de questions

# Réduire les sorties de fonds

- Quelle est votre plus grande crainte lors de la réouverture de votre restaurant?
  - a) Le refus des employés de retourner au travail
  - b) La viabilité financière de votre entreprise
  - c) L'incertitude quant au retour des clients
  - d) La mise en place de toutes les mesures d'hygiène en temps opportun

# Gérer les liquidités – notions de base (rappel)

- Revenus et dépenses
- Encaissements et déboursés
- Notion de profitabilité (rentabilité) vs notions de liquidités

# Réduire les sorties de fonds

- Quelle est votre structure de dépenses?
- Analyse des dépenses essentielles vs accessoires : avez-vous réellement besoin d'effectuer la dépense?
  - Ex.: Abonnements divers, décoration - fleurs
- Négociation de rabais permanents avec vos fournisseurs
- Analyse des fournisseurs actuels: Peut-on obtenir le service ou le bien de même qualité moins cher?

# Réduire les sorties de fonds

- Pas de frais minimum de réseau (Interac, Visa, Mastercard) pour les membres de l'ARQ qui utilisent les solutions Desjardins en avril, mai et juin 2020.
- Réclamation du crédit d'impôt provincial relatif aux charges sociales sur les pourboires reçus des employés ou attribués.

# Reporter les sorties de fonds – question interactive

- Quel report de sortie de fonds la plus significative avez-vous réussi à obtenir jusqu'à maintenant?
  - a) Report de paiement du loyer mensuel
  - b) Report de paiement des versements sur emprunt (hypothèque ou autre prêt)
  - c) Report des soldes à payer de vos fournisseurs
  - d) Report des impôts, taxes de ventes et acomptes provisionnels



# Reporter les sorties de fonds

- NÉGOCIER, NÉGOCIER, NÉGOCIER!
- Analyser tous les montants à payer et les dépenses courantes.  
Contacter vos fournisseurs afin de trouver des ententes de paiements.
- Communiquer avec votre institution financière (si ce n'est pas encore fait) afin d'obtenir des allègements au niveau des versements de prêts hypothécaires, emprunts, lignes de crédit, cartes de crédit, restructuration des dettes. <https://cba.ca/canadian-banks-are-standing-by-canadians?l=fr>
- Locataire: négocier avec votre bailleur, qui peut souscrire à l'aide d'urgence du loyer commercial (AUCLC) – fédéral.

# Reporter les sorties de fonds

## ➤ Mesures d'aide aux entreprises

- Report du paiement des impôts et des acomptes provisionnels.

	Impôts et/ou acomptes exigibles	Paiement des impôts
Fédéral	du 18 mars au 1er septembre 2020	Au plus tard le 1er septembre 2020 (sans intérêt ni pénalité)
Provincial	du 17 mars au 31 août 2020	Au plus tard le 1er septembre 2020 (sans intérêt ni pénalité)

- Report du paiement de la TPS/TVH et de la TVQ (à produire entre le 27 mars et le 30 juin 2020)

<https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/plan-intervention-economique.html#businesses>

<https://www.revenuquebec.ca/fr/maladie-a-coronavirus-covid-19/faq-pour-les-entreprises/>

<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/salle-de-presse/covid-19/Pages/coronavirus.aspx>

# Reporter les sorties de fonds

## ➤ **Autres aides**

- Hydro-Québec :
  - Aucune interruption pour non-paiement
  - Aucune pénalité pour non-paiement
  - Entente possible pour reporter les paiements
- Villes :
  - Report du paiement des taxes municipales dans certaines municipalités

<https://www.hydroquebec.com/covid-19-fr.html#mesures-aide-clients>

# Maximiser les entrées de fonds – question interactive

- Quelle mesure avez-vous mis en place afin de bénéficier des plus importantes entrées de fonds depuis la fermeture des salles à manger?
  - a) Révision du modèle d'affaires (mets à emporter et/ou livraison)
  - b) Compte d'urgence pour les entreprises (prêt de 40 000\$)
  - c) Obtention de prêt ou augmentation de prêt (ou ligne de crédit) auprès de votre institution financière
  - d) Vente d'équipement de cuisine, de mobilier, d'autres items non utilisés

# Maximiser les entrées de fonds

- Réduire les comptes à recevoir (pour les clients corporatifs)
  - Négocier des ententes (% escompte pour paiement rapide)
  - Demander le paiement via les cartes de crédit du client
- Revoir votre modèle d'affaires (surveiller les prochains webinaires)
  - Structure de coût des recettes vs prix de vente
  - Innovation
- Examiner l'inventaire inactif disponible à la vente
- Interroger votre espace physique (possibilités de location)
- Consulter les mesures locales mises en place
  - Ex.: Site web Resto3R <https://www.resto3r.com/>



# Maximiser les entrées de fonds

## Mesures d'aide aux entreprises

PROGRAMME	CRITÈRES DE BASE	CALCUL	OÙ S'INSCRIRE
<p><b>Subvention</b> salariale d'urgence du Canada (SSUC) Fédéral <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/plan-intervention-economique.html#businesses">https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/plan-intervention-economique.html#businesses</a></p> <p>Consulter le webinaire réalisé par l'ARQ et son partenaire BDO sur <a href="http://www.restauration.org/covid19#aide">http://www.restauration.org/covid19#aide</a></p>	<p>Baisse d'au moins 15% des revenus en mars et baisse de 30% des revenus en avril et mai 2020.</p> <p>Rémunération versée entre le 13 mars et le <b>29 août 2020</b>.</p> <p>Imposable</p>	<p>Plus élevé de a) ou b):</p> <p>a) 75% rémunération versée (max 847\$ / semaine)</p> <p>b) Moindre rém. versée (max 847 \$) ou 75% rém. versée avant la crise</p> <p>Moins:</p> <p>Subv. Salariale 10%</p> <p>Total montant reçu travail partagé.</p>	<p>Agence de revenu du Canada: Mon dossier en ligne</p>
<p><b>Subvention</b> salariale temporaire 10% - Fédéral <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/plan-intervention-economique.html#businesses">https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/plan-intervention-economique.html#businesses</a></p>	<p>Réduction des montants des retenues à la source sur la rémunération versée du 18 mars au 19 juin 2020.</p> <p>Admissible à la déduction pour petite entreprise.</p>	<p>10% * rémunération versée du 18 mars au 19 juin 2020.</p> <p>Max. 1 375\$ / employé</p> <p>Total: 25 000\$</p> <p>Imposable</p>	<p>Calculer et inscrire le montant sur vos formulaires de versements au fédéral.</p>

# Maximiser les entrées de fonds

## Mesures d'aide aux entreprises

PROGRAMME	CRITÈRES DE BASE	CALCUL	OÙ S'INSCRIRE
<p><b>Prêt :</b> Compte urgence entreprise canadienne (CUEC) – Fédéral sans intérêt jusqu'au 31-12-22 <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/plan-intervention-economique.html#businesses">https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/plan-intervention-economique.html#businesses</a></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Salaires versés en 2019 (20 000\$ à 1 500 000\$) ou</li><li>▪ Critères si salaires inférieurs à 20 000\$</li><li>▪ Ne peut pas servir à repayer une autre dette.</li><li>▪ Petites et moyennes entreprises.</li></ul>	<p>40 000\$ fixes sans intérêt jusqu'au 31-12-22</p> <p>Versement à compter du 01/01/21. Si paiement 30 000\$ effectués d'ici le 31/12/22, 10 000\$ capital exempt de remboursement.</p> <p>Au 01/01/23: Solde renouvelé pour 3 ans, taux intérêt 5%.</p>	<p>Demande auprès de votre institution financière et fournir T4 sommaire.</p>
<p><b>Prêt et garantie de prêt du programme de crédit aux entreprises:</b> Banque de développement du Canada (BDC) <a href="https://www.bdc.ca/fr/pages/soutien-special.aspx?special-initiative=covid19">https://www.bdc.ca/fr/pages/soutien-special.aspx?special-initiative=covid19</a></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Doit démontrer une rentabilité après la crise.</li><li>▪ Petites et moyennes entreprises</li></ul>	<p>Prêt avec intérêts Peut s'échelonner sur 10 ans Report de versement de capital de 6 mois si modalités sur 5 ans.</p>	<p>Demande auprès de votre institution financière.</p>

# Maximiser les entrées de fonds

## Mesures d'aide aux entreprises

PROGRAMME	CRITÈRES DE BASE	CALCUL	OÙ S'INSCRIRE
<p><b>Prêt et garantie de prêt:</b> Aide urgence petite et moyenne entreprise (MRC) – Provincial</p> <p><a href="https://www.quebec.ca/entreprises-et-travailleurs-autonomes/aide-urgence-pme-covid-19/">https://www.quebec.ca/entreprises-et-travailleurs-autonomes/aide-urgence-pme-covid-19/</a></p>	<p>Principaux critères:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ En activité depuis au moins 1 an</li><li>■ Fermé, susceptible de fermer ou montre des signes de fermeture</li><li>■ Démontre un lien de cause à effet entre les difficultés et la COVID-19.</li></ul>	<p>Prêt avec intérêts ou garantie de prêt Maximum 50 000\$</p>	<p>Contactez votre MRC, municipalité ou organisme responsable du FLI (Fonds local d'investissement) de votre MRC.</p>
<p><b>Prêt et garantie de prêt:</b> Programme d'action concertée temporaire pour les entreprises (PACTE) avec Investissement Québec – Provincial</p> <p><a href="https://www.investquebec.com/quebec/fr/a-propos/COVID-19.html">https://www.investquebec.com/quebec/fr/a-propos/COVID-19.html</a></p>	<p>Difficultés temporaires en lien avec la COVID-19.</p> <p>Doit démontrer une perspective de rentabilité.</p> <p><b>Restaurants admissibles mais les établissements dont les revenus proviennent majoritairement des bars sont exclus.</b></p>	<p>Prêt minimal de 50 000\$ avec intérêts</p> <p>Garantie de prêt sur la marge de crédit si:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ nouvelle marge</li><li>■ augmentation de la marge</li></ul>	<p>Communiquer avec votre institution financière.</p>



# Maximiser les entrées de fonds

## Mesures d'aide aux entreprises

PROGRAMME	CRITÈRES DE BASE	CALCUL	OÙ S'INSCRIRE
<p><b>Prêt – subvention non garantie:</b> Aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial (AUCLC) – Fédéral</p> <p><a href="https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/finance-and-investing/covid19-cecra-small-business">https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/finance-and-investing/covid19-cecra-small-business</a></p>	<p>Propriétaire dont:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Le locataire est une petite entreprise qui a des difficultés financières.</li></ul> <p>Petite entreprise:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Ne verse pas plus de 50 000\$ en loyer mensuel par emplacement.</li><li>■ Ne génère pas plus de 20 M\$ de revenus bruts consolidés.</li><li>■ Revenus ont diminué d'au moins 70% (avril, mai, juin).</li></ul>	<p>Réduction du loyer d'au moins 75% pour avril, mai, juin aux locataires.</p> <p>Prêt-subvention de 50% du loyer mensuel.</p> <p>Locataire paie jusqu'à 25% du loyer mensuel.</p> <p>Propriétaire renonce à 25% du loyer. (aide à venir du gouv. provincial de 12.5%)</p> <p>Remise si respect de toutes les modalités (ne pas chercher à récupérer les montants perdus dans le futur).</p>	<p>Demande acceptée jusqu'au 31 août 2020 auprès de la SCHL.</p>

# Maximiser les entrées de fonds

## Mesures d'aide aux entreprises

PROGRAMME	CRITÈRES DE BASE	CALCUL	OÙ S'INSCRIRE
<p><b>Soutien:</b> Prestation canadienne d'urgence (PCU) – Fédéral</p> <p><a href="https://www.canada.ca/fr/services/prestations/ae/pcusc-application/questions.html">https://www.canada.ca/fr/services/prestations/ae/pcusc-application/questions.html</a></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Arrêt de travail en raison de la COVID-19.</li><li>▪ Ne pas avoir gagné plus de 1000\$ pendant 14 jours consécutifs de la période initiale de 4 semaines ou admissible aux prestations régulières ou maladies de l'assurance-emploi.</li><li>▪ Revenus d'au moins 5 000\$ en 2019 ou durant les 12 mois précédant la demande.</li><li>▪ Doit avoir 15 ans ou plus.</li></ul>	<p>2 000\$ imposable sans déductions à la source par période de 4 semaines (maximum de 24 semaines).</p> <p>Période du 15 mars au 3 octobre 2020.</p>	<p>1-833-966-2099 ou sur le site de l'Agence du Revenu du Canada (ARC).</p> <p>Jusqu'au 2 décembre 2020 pour faire une demande.</p>



# Maximiser les entrées de fonds

## Mesures d'aide aux entreprises

PROGRAMME	CRITÈRES DE BASE	CALCUL	OÙ S'INSCRIRE
<p><b>Soutien:</b> Programme incitatif travailleur essentiel (PIRTE) – Provincial</p> <p><a href="https://www.revenuquebec.ca/fr/services-en-ligne/services-en-ligne/demander-les-prestations-du-programme-incitatif-pour-la-retention-des-travailleurs-essentiels/">https://www.revenuquebec.ca/fr/services-en-ligne/services-en-ligne/demander-les-prestations-du-programme-incitatif-pour-la-retention-des-travailleurs-essentiels/</a></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Travail à temps plein ou partiel</li><li>▪ Revenu de 550\$ ou moins / semaine</li><li>▪ Doit avoir 15 ans ou plus.</li><li>▪ Revenu de travail admissible d'au moins 5 000\$ et revenu total annuel inférieur à 28 600\$ pour 2020.</li></ul>	<p>100\$ imposable par semaine (max. 16 semaines)</p> <p>Rétroactif au 15 mars 2020</p>	<p>Sur le site web indiqué dans la colonne « programme ».</p>

# Maximiser les entrées de fonds (après la réouverture)

- Certificat-cadeaux (possibilité d'offrir un escompte, par exemple un certificat-cadeau de 100\$ au prix de 90\$).
- Dépôts à l'avance (par exemple sur les événements futurs).
- Soyez créatif:
  - Promotions spéciales
  - Emphase de vente sur les plats dont la marge est la plus élevée
  - Consommateurs: individus, groupes, entreprises
- Après la réouverture, il ne faut pas abandonner les efforts afin de maximiser les entrées de fonds.

# Trucs et outils de gestion sur les flux de trésorerie

- Plus vieux truc du métier: concevoir un budget de caisse afin de prévoir vos entrées et vos sorties de fonds.
- Les institutions bancaires vont vous demander de produire un budget de caisse si vous faites des demandes de financement.
- Établir des scénarios est très important:
  1. Pessimiste (selon les pires conditions en tenant compte de la date de réouverture, du % d'ouverture de la salle à manger, du % prévu de clients, etc.)
  2. Réel (selon la situation en ce moment)
  3. Optimiste (selon les meilleures conditions prévues)

# Trucs et outils de gestion sur les flux de trésorerie

- Faire votre budget de caisse en tenant compte du temps afin d'évaluer votre situation financière (semaines et mois).
  - 0-1 mois (et/ou semaines)
  - 1-3 mois (et/ou semaines)
  - 3-6 mois (et/ou semaines)
  - 6 mois – 1 an (6 à 12 semaines)
- Les données du budget de caisse vous permettront par la suite de **déterminer vos besoins de liquidités** et de faire les démarches appropriées.
- Ne pas oublier de réfléchir et d'analyser votre situation financière actuelle (rentabilité, seuil de rentabilité, actifs et dettes que vous possédez, viabilité ou non à court et long terme).

# Trucs et outils de gestion sur les flux de trésorerie

- Le tableur « EXCEL » est un bon outil pour préparer votre budget de caisse:
- Éléments à considérer:
  - Évaluer vos liquidités disponibles en ce moment (Encaisse)
  - Estimer quand les encaissements seront reçus et leur montant (incluant les soldes à recevoir actuels)
  - Estimer quand les décaissements seront effectués et leur montant (incluant les soldes à payer des fournisseurs actuels)
- Éléments à exclure (aucune modification à l'encaisse):
  - Amortissement des immobilisations
  - Gain ou perte sur disposition d'actifs
  - Déclaration de dividendes, provisions d'impôts à payer
  - Créances irrécouvrables



<b>BUDGET DE CAISSE / RESTAURANT ARC-EN-CIEL</b>	<b>JUIN 2020</b>	<b>JUILLET 2020</b>	<b>AOÛT 2020</b>
<b>ENCAISSEMENTS (OPÉRATIONNEL, INVESTISSEMENT, FINANCIER)</b> (Ajout des ventes encaissées, vente d'équipement, nouveaux emprunts, subventions reçues)			
Ventes au comptant (30 jours)	10 000	15 000	17 500
Comptes clients reçus ( 1000\$ en mai 2020 (0-30 jrs))			
80% (31-60 jours)	80% * 1 000 \$ = 800	0	0
20% (61 à 90 jours)	0	20% * 1 000 \$ = 200	0
<b>TOTAL DES ENCAISSEMENTS</b>	<b>10 800</b>	<b>15 200</b>	<b>17 500</b>
<b>DÉCAISSEMENTS</b> (Inclure tous les types de déboursés : OPÉRATIONNEL, INVESTISSEMENT, FINANCIER. L'exemple ci-dessous ne présente pas une liste exhaustive des paiements.)			
Comptes fournisseurs (ex.: achats nourriture 3 000\$, 4 500 \$, 5 250 \$ par mois) Aucun montant en mai 2020			
50% (0-31 jours)	50% * 3 000 \$ = 1 500	50% * 4 500 \$ = 2 250	50% * 5 250 \$ = 2 625
50% (31 à 90 jours)		50% * 3 000 \$ = 1 500	50% * 4 500 \$ = 2 250
Salaires et charges sociales	3 500	5 250	6 125
Publicité	100	150	150
Électricité	200	300	350
Loyer, taxes, assurances	1 000	1 000	1 000
Versement emprunt bancaire (capital et intérêts), remb. marge de crédit, etc.	1 575	1 575	1 575
<b>TOTAL DES DÉCAISSEMENTS</b>	<b>7 875</b>	<b>12 025</b>	<b>14 075</b>
EXCÉDENT / DÉFICIT	2 925	3 175	3 425
ENCAISSE AU DÉBUT	(5 000)	(2 075)	1 100
<b>ENCAISSE À LA FIN</b>	<b>(2 075)</b>	<b>1 100</b>	<b>4 525</b>

# Trucs et outils de gestion sur les flux de trésorerie

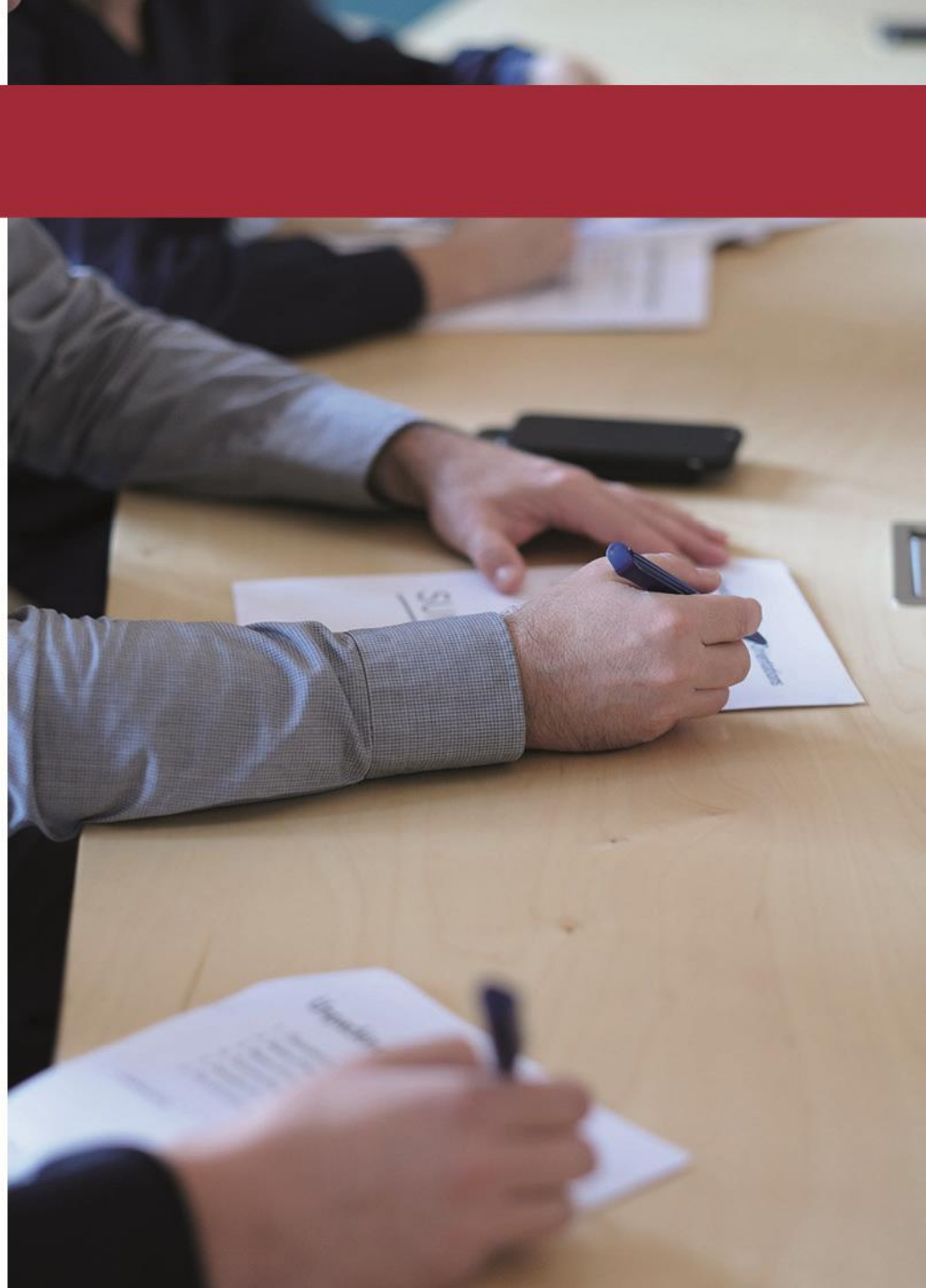
- Plusieurs banques offrent des gabarits de budget de caisse en ligne afin d'élaborer votre portrait des flux de trésorerie:
  - <https://www.bnc.ca/entreprises/covid-19.html>
  - <https://www.rbcroyalbank.com/fr/entreprises/payer-et-recevoir/outil-de-flux-dentreprise.html>

# Impact des décisions et éléments à considérer

- Pour établir vos besoins de liquidités, il faut tenir compte des restrictions qui seront imposées relativement à votre capacité de servir votre clientèle. Il est toujours plus prudent d'avoir un scénario réaliste plutôt que trop optimiste.
- Il ne faut pas oublier que si vous recevez un prêt ou une aide financière, il **faudra le rembourser** éventuellement (à considérer dans votre budget de caisse).
- Il vous faudra tenir compte des coûts additionnels en lien avec l'après COVID-19 dans vos liquidités:
  - Achats d'équipement de sécurité
  - Achats de produits sanitaires
  - Mesures supplémentaires mises en place

# Test formatif - Interactif

**Questions en mode interactif afin de valider votre compréhension des conseils et notions apprises durant le webinaire.**







# QUESTIONS



# Conclusion

- Suivre de près vos liquidités est crucial afin de réussir à passer à travers cette crise.
- Suivre l'actualité afin de voir s'il y a des allègements ou une extension de la période admissible pour les différents programmes d'aide des gouvernements.
- Ne pas avoir peur de NÉGOCIER et d'aller cogner à des portes afin de demander de l'aide.
- L'Association Restauration Québec rend disponible dans les prochains jours et semaines des webinaires afin de vous aider dans vos différentes démarches. ***Inscrivez-vous.***

# Références

[www.canada.ca/fr/ministere-finances/plan-intervention-economique.html#businesses](http://www.canada.ca/fr/ministere-finances/plan-intervention-economique.html#businesses)

[www.quebec.ca/entreprises-et-travailleurs-autonomes/aide-urgence-pme-covid-19](http://www.quebec.ca/entreprises-et-travailleurs-autonomes/aide-urgence-pme-covid-19)

[www.restaurantscanada.org/covid19](http://www.restaurantscanada.org/covid19)

[www.bdc.ca/fr/pages/soutien-special.aspx?special-initiative=covid19](http://www.bdc.ca/fr/pages/soutien-special.aspx?special-initiative=covid19)

[www.investquebec.com/quebec/fr/a-propos/COVID-19.html](http://www.investquebec.com/quebec/fr/a-propos/COVID-19.html)

[www.cba.ca/les-banques-du-canada-soutiennent-les-canadiens](http://www.cba.ca/les-banques-du-canada-soutiennent-les-canadiens)

[www.desjardins.com/covid-19/index.jsp](http://www.desjardins.com/covid-19/index.jsp)

[www.bnc.ca/entreprises/covid-19.html](http://www.bnc.ca/entreprises/covid-19.html)

[www.bnc.ca/entreprises/conseils/argent-finances.html](http://www.bnc.ca/entreprises/conseils/argent-finances.html)

[www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/pages/default.aspx](http://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/pages/default.aspx)

<https://info.restaurantscanada.org/covid-19-rapid-recovery-guide>

[www.rbcroyalbank.com/fr/entreprises/payer-et-recevoir/outil-de-flux-dentreprise.html](http://www.rbcroyalbank.com/fr/entreprises/payer-et-recevoir/outil-de-flux-dentreprise.html)

[www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/subvention/subvention-salariale-urgence.html](http://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/subvention/subvention-salariale-urgence.html)

[www.cnesst.gouv.qc.ca/salle-de-presse/covid-19/Pages/coronavirus.aspx](http://www.cnesst.gouv.qc.ca/salle-de-presse/covid-19/Pages/coronavirus.aspx)

[www.hydroquebec.com/covid-19-fr.html#mesures-aide-clients](http://www.hydroquebec.com/covid-19-fr.html#mesures-aide-clients)

[www.resto3r.com/](http://www.resto3r.com/)

[www.cmhc-schl.gc.ca/fr/finance-and-investing/covid19-cecra-small-business](http://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/finance-and-investing/covid19-cecra-small-business)