

GUIDE DE SURVIE FINANCIÈRE POUR PME

Par :

axiome
— CPA inc. —

Mis à jour 24 mars 2020

BUREAU DE QUÉBEC : 581.700.7866
BUREAU DE CHICOUTIMI : 581.221.0023
info@axiomecpa.com

GUIDE DE SURVIE FINANCIÈRE POUR PME

Le confinement de la population et la fermeture des frontières auront un impact sur toutes les entreprises, peu importe leurs activités. Les prochains mois seront cruciaux pour la majorité des entreprises canadiennes. Ce guide de survie financière se veut un rassemblement d'idées pour bien gérer le fort ralentissement économique causé par la pandémie du coronavirus.

En tant que comptables professionnels agréés (CPA) qui accompagnent les entreprises depuis 7 ans, **nous trouvons important de vous partager notre vision d'une bonne gestion financière en temps de crise.** Nous vous présentons, en 7 étapes, comment permettre à votre entreprise de survivre à ce ralentissement économique sans égal.

****IMPORTANT****

De nouvelles mesures gouvernementales s'ajoutent ou sont modifiées quotidiennement. Le présent guide doit servir à alimenter vos réflexions et orienter votre pensée comme un comptable le ferait. Il est possible que l'ensemble des mesures s'appliquant à votre entreprise ne s'y trouve pas. Nous vous invitons à surveiller les différentes plateformes pour rester informer :

- Agence de Revenu du Canada
- Revenu Québec
- Sociétés de développement et chambres de commerces locales
- Banque de Développement du Canada (BDC)

7 étapes d'une saine gestion financière en période de crise



Mis à jour 24 mars 2020

Rentabilité vs liquidité

Commençons par présenter un concept fondamental, la différence entre la rentabilité et la liquidité d'une entreprise.

Tout d'abord, il est très important de comprendre la différence entre la rentabilité d'une entreprise et ses liquidités. La rentabilité est le profit restant sur les ventes une fois que toutes les dépenses sont payées. La liquidité est l'argent accessible pour payer ses dettes et autres obligations.

Au cours des prochaines semaines, la rentabilité de plusieurs entreprises sera grandement affectée. Une clinique de physiothérapie qui doit réduire sa clientèle pour ne prendre que les urgences, ou un restaurant qui ferme sa salle à manger, c'est assez dur sur la rentabilité de l'entreprise. Cependant, ce n'est pas le manque de rentabilité qui mènera ces entreprises à la faillite. Ce sera l'incapacité à payer ses créanciers.

Les entreprises qui traverseront ce long passage obscur réussiront grâce à leur saine gestion de leurs liquidités. Elles auront fort probablement une diminution de leur rentabilité, mais leur fonds de roulement actuel ainsi qu'une planification serrée des encaissements et décaissements pourront leur permettre de surmonter cet enjeu économique.

Alors votre priorité en période de crise est la **LIQUIDITÉ!**

Mis à jour 24 mars 2020

Étape 1 : Diminution des décaissements récurrents

Il faut commencer par lister tout ce qui est décaissé mensuellement. Une bonne façon d'y parvenir est d'éplucher vos relevés de comptes bancaires et vos comptes de cartes de crédit. On veut cibler les dépenses qui sont fixes, c'est-à-dire celles qui demeurent présentes, même quand les ventes diminuent drastiquement.

Frais fixes

Il faut tenter à tout prix de diminuer les frais fixes. Il s'agit d'un excellent temps pour regarder tous les abonnements, plus ou moins utiles, que vous payez mensuellement. Il est assez impressionnant de voir combien d'entreprises paient des lignes de cellulaires qui ne servent plus, des forfaits bancaires trop coûteux ou encore des logiciels SAAS qui ne sont plus utiles depuis belle lurette! C'est un parfait moment pour faire le ménage dans tout ça.

Moratoire sur les remboursements de prêts

À l'heure actuelle, la majorité des banques et caisses canadiennes proposent un moratoire sur le remboursement de capital sur leurs prêts. Un moratoire, c'est un créancier qui donne congé de capital sur les mensualités d'un prêt. Ce ne sont donc que les intérêts qui sont remboursés mensuellement. Il est à noter que dans la plupart des cas, les moratoires sont d'une durée de 6 mois à 1 an. Les versements mensuels ne seront pas nécessairement plus élevés par la suite. Ce sera plutôt l'ensemble des remboursements qui seront retardés.

Mis à jour 24 mars 2020



Électricité

Hydro-Québec fait sa part pour laisser une chance aux entreprises en difficulté. Aucune pénalité ni coupure de services ne sera faite en raison de non-paiement. Nous vous recommandons de toujours payer vos factures d'électricité, mais gardez en tête qu'il se pourrait que ce ne soit pas votre priorité en cas d'un sérieux manque de liquidités.

Taxes municipales

Plusieurs municipalités ont reporté le deuxième paiement de taxes municipales, initialement prévu le 15 juin 2020. Vérifiez si c'est possible de retarder le paiement avec votre municipalité.

Intérêts élevés sur des prêts

Les taux d'intérêt sont plus bas qu'ils ne l'ont jamais été depuis plusieurs années. Pourquoi ne pas en profiter pour refinancer, si possible, des prêts dont l'intérêt est trop élevé? En plus, des partenaires financiers comme Investissements Québec et la BDC proposent des financements avec des taux avantageux pour maintenir en vie des entreprises québécoises et canadiennes et donner un peu de souffle aux entrepreneurs.

Loyer

Le loyer représente une dépense importante pour plusieurs entreprises. Il ne sera pas impossible que votre locateur vous accorde un congé de paiement. Il vaudrait peut-être l'effort de lui demander. Qui ne risque rien n'a rien!

Mis à jour 24 mars 2020

Étape 2 : Consultation des programmes gouvernementaux

Afin d'assurer un niveau de santé économique acceptable, plusieurs acteurs supportant nos PME se sont retroussé les manches afin de les aider à passer au travers de cette période plus difficile. Prenez le temps de bien comprendre les mesures en place et validez si votre entreprise pouvait en bénéficier. Voici les mesures annoncées jusqu'à maintenant :

Gouvernement fédéral

- **Subvention salariale temporaire pour les employeurs** équivalent à 10% de la masse salariale pour les trois prochains mois. Cette subvention s'obtient en diminuant le versement de l'impôt fédéral sur la déclaration des déductions à la source (DAS). Cette mesure touche les salaires versés entre le 18 mars et 20 juin 2020. Attention, cette mesure s'adresse aux OBNL et aux sociétés incorporées et contient des limites, par entreprise et par employé.
- **Programme de crédit aux entreprises** permettant un accès plus facile aux prêts et à des conditions avantageuses. Le tout se fera par l'intermédiaire de l'EDC et de la BDC
- Diminution du taux directeur afin de permettre aux banques et aux caisses de faciliter l'accès au crédit.

Gouvernement provincial

- Le paiement des soldes d'impôts et d'acomptes provisionnels dus entre aujourd'hui et le 31 juillet sont remis au 31 août.
- Ententes de paiement possibles quant au paiement des taxes et des retenues à la source et allègement en ce qui concerne les pénalités et intérêts.
- Moratoire de trois mois pour le remboursement des prêts accordés par l'entremise de fonds locaux.

Mis à jour 24 mars 2020

Étape 3 : Planification de la main-d'œuvre

Agir promptement

Personne n'aime mettre à pied, même temporairement, des employés appréciés. Mais un bon chef d'entreprise doit faire le nécessaire pour la pérennité de son entreprise. Il faut faire une gestion des dépenses si on ne veut pas que les licenciements temporaires ne se transforment en mises à pied définitives.

Maintenir les opérations, selon les ventes espérées

Bien sûr, il faut être en mesure de bien évaluer qui seront les employés clés qui permettront l'exploitation de l'entreprise. Selon le cas, ce sera peut-être une simple diminution des heures de travail pour quelques employés ou alors, ce sera une fermeture complète et seuls quelques employés administratifs resteront en poste.

La planification des ventes se doit d'être réaliste, et peut-être même un peu pessimiste, considérant la situation. Ce n'est pas le temps de vivre dans un monde de licornes!

Nous vous proposons d'utiliser des **indicateurs de performance** que vous connaissez : \$ ventes par heure travaillée, ventes historiques, valeur de la commande moyenne, % de main d'œuvre par rapport aux ventes, etc. Le jumelage entre vos prévisions des ventes et vos indicateurs permettra d'estimer au meilleur de vos connaissances les ressources humaines nécessaires pour l'exploitation de votre entreprise dans la situation actuelle.

Mis à jour 24 mars 2020

Étape 4 : Évaluation des impacts sur les employés

Nous savons que plusieurs d'entre vous perdront des employés pour des raisons familiales ou devront mettre fin à l'emploi de certains pendant une période indéterminée. C'est une décision qui peut être difficile à prendre sachant les difficultés économiques qui nous attendent. C'est pour cette raison que nous ne vous laisserons pas les laisser partir bredouille! Voici un résumé des mesures actuellement annoncées :

Allocation des soins d'urgence (ARC) : Pour vos employés ayant dû s'absenter pour rester avec leurs enfants ET pour vos employés dont le service n'est plus requis, qui sont en isolement et qui ne sont pas admissibles à l'assurance-emploi.

Assurance emploi (ARC) : Pour vos employés dont le service n'est plus requis, qui sont admissibles à l'assurance-emploi et qui ne sont pas en isolement obligatoire.

Allocation de soutien d'urgence (ARC) : Pour vos employés dont le service n'est plus requis, qui ne sont pas admissibles à l'assurance-emploi et qui ne sont pas en isolement obligatoire.

Programme d'aide temporaire aux travailleurs (Gouv. Qc) : Pour vos employés dont le service n'est plus requis, qui sont en isolement et qui ne sont pas admissibles à l'assurance-emploi ET pour vos employés dont le service n'est plus requis, qui sont en isolement et qui ne sont pas admissibles à l'assurance-emploi.

Programme Travail partagé : Permet à vos employés, qui ont accepté de travailler à temps partiel, de bénéficier de l'assurance-emploi.

Consulter les sites de l'Agence de Revenu du Canada (ARC), Services Canada ou Revenu Québec (RQ) pour les plus récents détails et modalités.

Mis à jour 24 mars 2020

Étape 5 : Gestion de la rémunération de l'entrepreneur

Pour que l'entreprise persiste, il est crucial que l'entrepreneur puisse subvenir à ses besoins personnels. Si celui-ci ne parvient plus à joindre les deux bouts personnellement, il atténuera sa capacité à réinjecter, à bien gérer son organisation et à maintenir un bon crédit personnel. C'est pourquoi nous proposons de bien évaluer la rémunération du ou des actionnaires. Nous le ferons en deux étapes.

Planification du budget personnel

Chaque actionnaire doit s'assurer de bien connaître la rémunération nette qu'il doit recevoir périodiquement pour subvenir à ses besoins et ceux de sa famille. L'utilisation d'un budget personnel est fortement recommandée. En passant, pourquoi ne pas en profiter pour appliquer l'étape 1 (Diminution des décaissements récurrents) à votre vie personnelle! Gageons que vous pourrez trouver plusieurs dépenses inutiles à éliminer.

Planification du mode de rémunération

Dans plusieurs cas usuels, nous priorisons le versement de salaires pour les dirigeants. Cependant, ceux-ci sont habituellement plus difficiles sur les liquidités. Le paiement d'un salaire engendre toujours des déductions à la source (DAS) à payer, alors que le dividende est versé en entier à l'actionnaire. Cependant, l'actionnaire devra payer de l'impôt sur ce dividende dans le futur.

Mis à jour 24 mars 2020

Au point de vue mathématique, la rémunération en salaires vs en dividendes donne une imposition très similaire. Ce sera le moment de versé l'impôt qui sera différent. Mais comme nous l'avons vu à l'introduction, il faut se concentrer sur toutes les actions qui favoriseront un maximum de liquidités à court terme pour l'entreprise.

Prenons l'exemple d'Étienne, un actionnaire unique dans l'entreprise Consultants de Rêve inc. Pour la durée de la crise, Étienne évalue qu'il pourra subvenir à ces besoins avec 700\$ net par semaine.

Cas 1 : Rémunération en salaire

Pour recevoir 700\$ net, Étienne doit déclarer un salaire d'environ 1 000\$ brut. L'employeur payera aussi des bénéfices marginaux (AE, FSS, RRQ, RQAP) pour environ 10%. Donc, le jeudi, Étienne reçoit 700\$. Le 15 du mois suivant, l'entreprise doit verser tous les bénéfices marginaux aux gouvernements, soit 400\$ (1 000\$-700\$ et 10% de 1 000\$). Le décaissement de l'entreprise pour cette seule paie sera de 1100\$ en environ un mois, pour verser seulement 700\$ à Étienne.

Cas 2 : Rémunération en dividendes

Pour recevoir 700\$ net, Étienne doit se verser un dividende de 700\$. Il empoche le montant en entier. Étienne ne doit pas oublier qu'il devra payer de l'impôt personnel sur ce revenu de dividende, mais ce sera seulement en avril 2021. D'ici là, seul 700\$ sera décaissé par l'entreprise pour qu'Étienne reçoive ce 700\$.

Mis à jour 24 mars 2020

Autre cas : **Remboursement d'un dû à l'actionnaire**

Si votre entreprise vous doit de l'argent, c'est le moment idéal pour arrêter de verser des salaires et rembourser ces sommes. Le montant peut être versé intégralement directement à l'actionnaire, sans toutefois causer aucun impact fiscal, tant au niveau personnel que de la société.

Il sera également important de bien suivre l'évolution des programmes gouvernementaux. Souvent, les actionnaires n'ont pas accès à l'assurance-emploi. Cependant, des allocations pouvant être admissibles pour des travailleurs autonomes ont été annoncées. Il n'est pas encore clair si les actionnaires y auront accès, mais il vaut la peine de se tenir informé. Dans l'affirmative, un actionnaire pourrait arrêter de se verser toutes formes de rémunérations et profiter des allocations en place temporairement.

En conclusion, il existe différentes options pour alléger les liquidités. Dans le doute, contactez un membre de notre équipe, il saura vous guider sur le scénario le mieux adapté à votre situation.

Étape 6 : Planification des liquidités

Maintenant que vous connaissez vos décaissements récurrents, les coûts en salaires et vos besoins en rémunération, vous pouvez planifier vos liquidités. Une bonne planification permettra de prévoir les **manques de fonds potentiels** et de se **fixer des objectifs réalistes** pour surmonter le ralentissement économique. Une bonne planification se fait en deux horizons : 3 mois et 1 an.

Horizon 3 mois :

Dès qu'un client doit opérer avec des liquidités plus restreintes, nous lui proposons l'utilisation d'un suivi des liquidités. Celui-ci présente toutes les sorties et entrées de fonds, par semaine. Il est donc fort utile pour voir si l'entreprise a suffisamment de liquidités pour répondre à ses obligations à très court terme, comme le paiement du loyer ou le versement des TPS/TVQ à la fin du mois.

Chaque semaine, une ligne du tableur doit présenter le solde projeté du compte bancaire si tous les décaissements sont effectués dans la semaine.

Horizon 1 an :

Pour bien voir les besoins en liquidités futurs, le **budget de caisse** est le meilleur outil. Il permet de figurer sur un horizon d'un an (ou plus) la liquidité future. Il contiendra les encaissements et décaissements prévus en lien avec les opérations (ventes et dépenses). Une section sera également réservée au financement (déboursés et remboursements). Finalement, on y présentera aussi les transactions en lien avec le capital-actions (investissements et dividendes). Ce document sera exigé par les institutions financières pour les demandes de financement.

Mis à jour 24 mars 2020

Étape 7 : Évaluation des besoins en financement

Le budget de caisse (étape 6) sera l'outil principal pour déterminer les besoins en financement. On l'utilisera pour analyser les périodes durant lesquelles les liquidités sont les plus faibles. Plusieurs options s'offriront à l'entrepreneur qui prévoit des manques de liquidité. Mais il faut tout d'abord déterminer si ces manques sont temporaires et cycliques, ou s'ils seront d'une période plus longue.

Dans un contexte de ralentissement économique, il est fort possible que le manque de liquidités soit sur une période plus longue. La reprise des activités à pleine capacité et le retour d'un marché en équilibre prendra plusieurs mois, mêmes des années. Il faut donc planifier un financement qui sera un coussin à long terme pour l'entreprise.

Deux types de financements permettent d'injecter des liquidités pour les périodes difficiles : l'emprunt bancaire ou l'arrivée d'investisseurs. Il est important de bien évaluer toutes les opportunités s'offrant à vous, même si le temps de réaction devra être rapide. Encore une fois, les membres de notre équipe peuvent vous aider à prendre une décision éclairée.

Mis à jour 24 mars 2020

Récapitulatif

Étapes	Objectifs	Outils
1 Diminution des décaissements récurrents	Réduire au maximum les sorties de fonds évitables	Relevés bancaires, grille de dépenses mensuelles avec les dates
2 Consultation des programmes gouvernementaux	Bénéficier des subventions, allocations ou programmes aidant les entreprises	Sites gouvernementaux (ARC et RQ), sites d'intervenants économiques
3 Planification de la main-d'œuvre	Optimiser les coûts des salaires de l'entreprise	Prévisions de ventes, indicateurs de performance, liste du personnel disponible
4 Évaluation des impacts sur les employés	Appuyer les employés lors des mises à pied	Sites gouvernementaux (ARC et RQ), Services Canada
5 Gestion de la rémunération de l'entrepreneur	Optimiser les sorties de fonds allant à l'entrepreneur	Budget familial, rémunération reçue au cours de l'année 2019
6 Planification des liquidités	Comprendre et analyser les mouvements des liquidités par semaine et par mois	Grille de suivi des liquidités hebdomadaire, budget de caisse
7 Évaluation des besoins en financement	Identifier les besoins en liquidité à court et moyen terme	Budget de caisse, institutions financières et BDC

Mis à jour 24 mars 2020

Conclusion

Prenez du temps pour bien **analyser vos revenus et dépenses**.

Tenez-vous informé sur les programmes gouvernementaux.

Planifiez bien vos **LIQUIDITÉS** pour la prochaine année.

Surtout, ne tolérez pas des projections trop serrées ou inquiétantes. **Contactez-nous** pour valider vos données et vous faire accompagner dans ce saut dans le vide.

ADN D'AXIOME CPA :

PROFESSIONNALISME

PROXIMITÉ

PARTAGE

PERFORMANCE

PLAISIR

Mis à jour 24 mars 2020