

STRATÉGIES ET MESURES FINANCIÈRES EN CETTE SITUATION EXCEPTIONNELLE

La situation de confinement sanitaire actuellement imposée à tous les québécois a eu des impacts immédiats sur les cycles d'affaires de toutes les entreprises. La vôtre n'y a probablement pas échappé : mises à pied ou départs d'employés, chute de la demande de vos produits ou service, etc.

Cet événement est si soudain que nous n'avons pas eu de temps pour s'y préparer. À titre de dirigeant d'entreprise, vos actions et décisions actuelles et à venir sont cruciales pour la survie de l'entreprise.

Nous partageons avec vous une série de mesures et de stratégies qui contribueront à la protection des ressources de votre entreprise en ces temps de crise parce qu'avouons-le, c'est est une.

IMPORTANCE DE LA RÉACTION :

Les stratégies et mesures énoncées peuvent paraître extrêmes, voire alarmistes. Nous croyons que l'arrêt si brutal des activités, la durée indéterminée du confinement et la forte probabilité d'entrer dans une récession post-confinement nous poussent vers les solutions les plus énergiques. Il n'existe pas une seule solution majeure pour protéger votre entreprise de la tempête financière actuelle. L'efficacité d'une stratégie de maintien de la viabilité de l'entreprise ne peut être assurée que par une série de mesures, de gestes, de décisions et de modifications à la gestion courante de l'entreprise qui doivent être appliqués avec discernement, rapidement, énergiquement et simultanément. L'objectif ultime est d'être prêt pour la reprise des activités après le confinement et dans un contexte qui sera, de toute évidence, différent.

GRILLE D'ANALYSE :

Nous vous suggérons ci-dessous une grille d'analyse des diverses fonctions de l'entreprise.

Les frais variables :

Salaires :

Généralement la dépense la plus importante, elle doit être revue de toute urgence.

À toute baisse de revenu se doit d'être associée une baisse des besoins de main d'œuvre directe (MOD). La MOD doit être limitée dès que possible au minimum pour réaliser les revenus que l'entreprise continue de générer. Priorisez la MOD qui apporte une contribution marginale à l'entreprise (revenu – achat – MOD > zéro).

Les employés qui ont une contribution marginale faible ou nulle peuvent être conservés, dans la mesure où ils ne provoquent pas de frais fixes, ni de contribution marginale négative (perte).

Des employés généralement considérés comme frais fixes peuvent être stratégiquement affectés à des tâches de MOD.

Les décisions à l'égard des mises à pied sont les plus difficiles à prendre. Ces gens font partie de votre équipe et de votre communauté et vous vous sentez responsable. La majorité de ceux-ci vous remercieront d'avoir préservé leur emploi lors de la reprise. À cet effet, vous trouverez à la fin du document les détails sommaires des programmes d'aide aux employés touchés :

- Prestation canadienne d'urgence;
- Programme d'aide temporaire aux travailleurs (PATT).

Achats :

Les commandes programmées doivent être réévaluées quant à une annulation ou un report selon le nouveau volume et le nouveau mixte de revenus.

Les frais fixes :

Les frais fixes sont plus difficiles à réduire par définition, mais ils doivent également faire l'objet d'une revue.

- Report de programme d'entretien discrétionnaire;
- Report d'activité de formation;
- Report d'activités de R&D;
- Réduire la taille de l'équipe aux congrès annuels.

Salaires des actionnaires dirigeants :

Considérez l'interruption des salaires en compensant avec des avances périodiques correspondant au salaire net habituel. Elles pourront éventuellement être converties en dividendes (utiliser cette stratégie avec prudence, les impôts finissent par nous rattraper).

Facturation et comptes à recevoir :

La facturation des biens livrés et services rendus se doit d'être la plus rapide possible.

Conservez la rigueur habituelle de vos politiques de facturation et de recouvrement. Certains de vos clients pourront avoir les liquidités ou une politique leur permettant de payer aussi rapidement qu'avant. Cette liquidité pourra vous être fort utile au moment de la reprise.

Pour les nouvelles commandes ou nouveaux services, exigez le paiement sur livraison si votre client vous informe de ses difficultés à réduire ses arriérés ou si vous le soupçonnez d'avoir de

telles difficultés. Ainsi, ce nouveau revenu ne se réalisera pas au détriment d'une nouvelle mauvaise créance. Envisagez mise à jour des limites de crédit de certains clients.

Considérez radier de vos livres comptables les créances jugées comme mauvaises. Cette écriture comptable permettra de récupérer les taxes de vente déjà remises sur ces revenus.

Évaluez les opportunités de nouvelles sources de revenus. La situation est exceptionnelle et a eu des conséquences imprévues sur bien des secteurs et bien des habitudes de consommation. Restons attentifs et ouverts aux nouvelles opportunités. Vous avez des ressources qui seront peut-être sous-utilisées sous peu, elles pourraient être réaffectées à de nouvelles sources de revenus.

Considérez la facturation de services accessoires en cas de modifications de procédure de vente (frais de transport, d'assainissement, accroissement des prix des intrants).

Inventaires :

Réviser le niveau des inventaires périssables et vendez rapidement ce qui est excédent à vos nouveaux besoins.

Réévaluez les commandes, leur volume et leur date de réception.

Commandez les items à fort roulement.

Favorisez la constitution d'inventaire à roulement rapide.

Gardez une politique d'inventaire minimum et de liquidité maximum.

Frais payés d'avance :

Évitez de payer en entier des frais annuels (cotisations, assurance, etc)

Investissements en immobilisations :

Le calendrier d'investissements en immobilisations (achat d'équipement, matériel roulant) devrait faire l'objet d'une réévaluation :

- Urgence ou non de faire l'acquisition;
- Délai de livraison du fabricant.
- Considérer le report des acquisitions non financées ou qui demande un investissement à partir du fonds de roulement.

Considérez le report des projets de TI.

Comptes fournisseurs :

Évaluez une stratégie de paiement plus progressif tout en assurant l'approvisionnement auprès de vos divers fournisseurs.

Tenir les fournisseurs informés de vos décisions, s'il y a lieu.

Financement :

Communiquez avec votre institution financière et demandez un congé de paiement de capital sans délai.

Communiquez avec les sociétés de locations à long terme pour obtenir des reports de loyer.

Dans un groupe de sociétés, les emprunts contractés par les holdings (société de gestion) devraient également faire l'objet d'un congé de capital.

Expliquez à vos divers créanciers institutionnels les mesures que vous mettez en place pour assurer le maintien de vos activités et/ou de vos ressources.

Examinez les programmes d'aide au financement mise en place :

- Au Québec : Programme d'action concertée temporaire pour les entreprises (PACTE) ;
- Au fédéral : le programme de soutien pour les entrepreneurs touchés par la COVID-19

Vous trouverez liens et détails sommaires de ces programmes à la fin du présent document.

Assurances :

Analysez les dispositions de votre contrat d'assurance général à l'égard des indemnités possibles pour interruption des affaires.

Impôts, taxes et mesures gouvernementales :

Profitez des diverses mesures facilitantes annoncées par les gouvernements :

- Report des acomptes provisionnels
- Report des impôts sur le revenu
- Subvention salariale temporaire
- Programme de temps partagé

Vous trouverez les détails sommaires et liens utiles de ces programmes à la fin du document.

Reportez le paiement des taxes foncières (que la municipalité le prévoit ou non).

Communications :

Gardez informés les gens qui gravitent autour de l'entreprise et qui sont d'une importance capitale pour son fonctionnement :

- Les employés :
 - ils ont besoin d'être rassurés que malgré les actions désagréables prises, elles visent à les réintégrer le plus tôt possible.
 - Ils doivent recevoir des directives claires et cohérentes sur les modifications dans leurs tâches;
- Les fournisseurs
 - Ils doivent être informés des modifications à vos politiques de paiement, de commande.
- Les créanciers (voir Financement ci-haut)
- Les clients :
 - Le cas échéant, ils doivent connaître les modifications dans vos nouveaux produits et services suite au confinement;
 - Ils doivent savoir si vous êtes toujours en opérations, en arrêt, en réouverture, ...
 - Ils doivent connaître vos nouvelles procédures (sanitaires ou d'affaire)

Information financière :

Surtout, ne succombez pas à la tentation de réduire la qualité de votre information financière en reportant les tâches de comptabilité interne. Vos états financiers internes seront plus que jamais votre carte et votre boussole en cette période de changements inédits. La navigation à vue serait encore plus téméraire que jamais.

Suivis :

Faites des suivis fréquents sur les nouvelles mesures et stratégies que vous appliquez.

Considérez la préparation d'un outil de suivi et de planification de trésorerie. Cet outil peut vous permettre d'évaluer plusieurs scénarios de liquidité possibles selon la date de reprise, la vigueur de la reprise, etc.

En conclusion :

Chaque entreprise est unique et a ses propres particularités. Les mesures que nous venons d'énumérer visent à vous donner des pistes de solutions, mais vous devez évaluer et adapter celles-ci selon la situation précise dans laquelle se trouve votre entreprise, l'industrie dans laquelle elle opère et à la lumière des obligations qui lui incombent.

Une revue des impacts juridiques peut également s'imposer avant de déployer quelque nouvelle stratégie.

Finalement, les professionnels de l'équipe de Joly Riendeau sont toujours prêts à collaborer aux efforts de votre équipe de direction à l'égard des dimensions stratégiques, fiscales, financières et comptables des décisions que vous allez prendre bientôt. N'hésitez pas à nous contacter.



PROGRAMMES D'AIDE AU FINANCEMENT :

Au Québec :

Programme d'action concertée temporaire pour les entreprises (PACTE) www.investquebec.com/quebec/fr/produits-financiers/toutes-nos-solutions/programme-daction-concertee-temporaire-pour-les-entreprises-pacte.html#ProgrammeAction:

Sommairement ce programme géré par Investissement Québec vise à soutenir les entreprises affectées par la crise. Essentiellement il s'agira de :

- garantie de prêt ou prêt direct
- minimum de 50 000 \$

La porte d'entrée à privilégier est votre contact existant auprès de votre institution financière qui fera le lien avec IQ. Des prévisions financières sont généralement requises pour démontrer l'impact de la crise sur les liquidités et donc le besoin pour soutenir le fonds de roulement.

Au fédéral :

La Banque de développement du Canada (BDC) a été mandatée par les autorités fédérales pour soutenir les entreprises dans le cadre de la crise actuelle. La BDC a la possibilité d'accorder un prêts de fonds de roulement jusqu'à 2 millions de dollars assortis de modalités souples et peut proposer un report des remboursements pour une période pouvant aller jusqu'à 6 mois pour les entreprises admissibles. Dans le cas où vous l'entreprise est déjà cliente de la BDC, votre directeur de compte pourra examiner le tout avec vous. Si ce n'est pas le cas, on vous suggère de parler directement avec votre directeur de compte de votre institution financière.

www.bdc.ca/fr/a_propos/centre_des_medias/communiques/pages/banque-developpement-canada-bdc-prend-mesures-supplementaires-aider-entrepreneurs-canadiens.aspx

Report de certaines dates d'échéance – Agence du Revenu du Canada (ARC)

Dans le cadre des mesures prises en raison de la pandémie de la COVID-19, l'ARC annonce le report de la date d'échéance de production de la déclaration de revenus des particuliers et des fiducies, en plus d'annoncer le report de certains montants à payer par les particuliers, les fiducies et les sociétés.

Particuliers :

- Date d'échéance de production de la déclaration de revenus:
 - report au **1^{er} juin 2020**;
- Date d'échéance pour payer le solde d'impôt :
 - **reporté après le 31 août 2020 (le Québec s'est harmonisé)**;
- Paiement d'acompte provisionnel :
 - le paiement exigible à compter du 18 mars 2020 et avant le mois de septembre 2020 est **reporté après le 31 août 2020 (le Québec s'est harmonisé)**;

Fiducies :

- Date d'échéance de production de la déclaration de revenus:
 - report au **1^{er} mai 2020**;
- Date d'échéance pour payer le solde d'impôt :
 - **reporté après le 31 août 2020 (le Québec s'est harmonisé)**;
- Paiement d'acompte provisionnel :
 - le paiement exigible à compter du 18 mars 2020 et avant le mois de septembre 2020 est **reporté après le 31 août 2020 (le Québec s'est harmonisé)**;

Sociétés :

- Date d'échéance de production de la déclaration de revenus:
 - **pas de changement**;
- Date d'échéance pour payer le solde d'impôt :
 - le paiement exigible à compter du 18 mars 2020 et avant le mois d'août 2020 est **reporté après le 31 août 2020 (le Québec s'est harmonisé)**;
- Paiement d'acompte provisionnel :
 - le paiement exigible à compter du 18 mars 2020 et avant le mois d'août 2020 est **reporté après le 31 août 2020 (le Québec s'est harmonisé)**;

Il est à noter que ces mesures **sont similaires à celles annoncées au niveau du Québec le 17 mars 2020.**

Autres mesures

- **Assurance-emploi :**
 - Élimination du délai de carence obligatoire d'une semaine pour les personnes en quarantaine qui demandent des prestations de maladie de l'assurance-emploi. Applicable **à partir du 15 mars 2020**;
 - **Élimination de l'obligation** de fournir un **certificat médical** pour avoir accès aux prestations de maladie de l'assurance-emploi;

Subvention salariale temporaire pour les employeurs - Agence du Revenu du Canada (ARC)

Dans le cadre des mesures prises en raison de la pandémie de la COVID-19, l'ARC a annoncé le 18 mars 2020 une subvention salariale temporaire pour les employeurs. Voici les plus récents développements à ce sujet :

Employeur admissible :

- Type d'employeur :
 - Société privée sous contrôle canadien (SPCC) qui aurait un plafond des affaires (DPE) pour sa dernière année d'imposition s'étant terminée avant le début de la période d'admissibilité
 - Organisme sans but lucratif ou organisme de bienfaisance enregistré;
- Avoir un numéro d'entreprise et un compte de retenues sur la paie (RP) auprès de l'ARC en date du 18 mars 2020;
- Avoir versé un salaire ou toute autre rémunération à un employé

Durée :

- Mise en place pour une période de trois mois.

Montant :

- 10 % de la rémunération **qui sera versée du 18 mars 2020 au 20 juin 2020**;
- Maximum de 1 375 \$ par employé;
- Pour un total de 25 000 \$ par employeur admissible.

Procédure :

- Continuer à retenir l'impôt sur le revenu, les cotisations au Régime de pensions du Canada et les primes d'assurance-emploi normalement;
- Calculer manuellement le montant de la subvention;
- Utiliser le montant calculé pour **réduire uniquement le versement d'impôt fédéral retenu sur la rémunération** à compter de la première période de versement à l'ARC visant la période de paie du 18 mars 2020;
 - Donc généralement débutera avec le versement du 15 avril 2020;
 - Ne s'applique pas aux cotisations au Régime de pensions du Canada ni à l'assurance-emploi;
- Continuer cette procédure pour les prochaines périodes de versements à l'ARC;
- Si le montant d'impôt fédéral retenu n'est pas suffisant pour couvrir le montant de la subvention, continuer de réduire les prochains versements et ce même après le 20 juin 2020;
- Possibilité de demander le paiement de la subvention à la fin de l'année uniquement ou de la transférer à l'année suivante.

Conservation des documents supports :

- Conserver tous les renseignements à l'appui du calcul de la subvention :
 - Montant de la rémunération totale versée du 18 mars 2020 au 20 juin 2020;
 - Montant de l'impôt fédéral retenu sur cette rémunération;
 - Nombre d'employés payés durant cette période.

Finalement, veuillez noter que la subvention sera imposable dans l'année où elle sera reçue.

Pour plus de détails, voir :

<https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/campagnes/mise-a-jour-covid-19/foire-aux-questions-subvention-salariale-temporaire-petites-entreprises.html>

Les mesures prises en raison de la pandémie de la COVID-19 sont susceptibles en tout temps d'être modifiées sans préavis, et ces modifications peuvent avoir un effet rétroactif. Joly Riendeau et Associé inc. offre ces informations à titre indicatif et n'est pas tenu de fournir des mises à jour à cet effet.

Programme de travail partagé de l'assurance-emploi - Agence du Revenu du Canada (ARC)

Objectifs du programme :

- Conçu pour aider les employeurs et les travailleurs à éviter les licenciements lorsque survient un ralentissement temporaire des activités de l'entreprise en raison de circonstances indépendantes de la volonté de l'employeur;
- Fournit des prestations d'assurance-emploi aux employés admissibles qui acceptent de réduire leurs heures normales de travail et de partager le travail disponible pendant la relance de l'entreprise;
- Vise à ce que tous les employés participants reprennent des heures de travail normales avant la fin de l'accord.

Mesures spéciales temporaires mises en place :

- En vigueur dès le 15 mars 2020, jusqu'au 14 mars 2021 :
 - Prolonger la durée maximale des accords de temps partagé de 38 à 76 semaines;
 - Supprimer la période d'attente obligatoire entre les accords (renouvellement);
 - Pour un accord qui a pris fin entre le 23 juin 2019 et le 13 mars 2020 et qui se trouve dans la période d'attente obligatoire;
 - Assouplir les exigences du plan de redressement pour la durée de l'accord.

Employeur admissible :

- Connaître une diminution récente de ses activités (niveau de ventes ou de production);
 - **Directement ou indirectement liée à l'impact de la COVID-19;**
- Exploiter son entreprise à l'année au Canada depuis au moins 2 ans;
- Avoir au moins 2 employés faisant partie d'une unité de travail partagé;
 - Une unité de travail partagé est un groupe d'employés qui exécutent des tâches similaires et acceptent de réduire leurs heures de travail sur une période définie;
- Être disposé à mettre en place un plan de redressement pour appuyer les activités courantes et la durabilité de l'entreprise.

Employé admissible :

- Faire partie du « personnel de base » nécessaire pour l'exécution des activités quotidiennes de l'entreprise;
 - Employés permanents à temps plein ou à temps partiel à l'année;
- Être admissible à l'assurance-emploi;
- Accepter de réduire ses heures normales de travail selon le même pourcentage et de partager le travail disponible;
- Employé exclu :
 - Employé saisonnier ou stagiaire
 - Employé embauché de façon ponctuelle ou sur appel;
 - Employé embauché par le biais d'une agence de placement temporaire;
 - Employé détenant plus de 40 % des actions avec droit de vote de l'entreprise;
 - Employé requis pour aider à générer du travail ou essentiel à la relance de l'entreprise (ex : membre de la haute direction, directeur des ventes, etc.).

Autres critères :

- **Tous les employés d'une unité de travail partagé** doivent accepter de réduire leurs heures de travail selon le même pourcentage et de partager le travail disponible;
- Les unités de travail partagé doivent réduire leurs heures d'un minimum de 10 % (une demi-journée) à un maximum de 60 % (trois jours);
- L'employeur doit maintenir tous les avantages sociaux des employés (ex : assurance maladie/dentaire, assurance invalidité collective, vacances, etc.);
- Règle générale, l'accord de travail partagé doit avoir une durée minimale de 6 semaines et une durée maximale de 26 semaines consécutives. Au besoin, l'employeur peut prolonger l'accord de 12 semaines, pour un total de 38 semaines;
 - **Les mesures spéciales temporaires prévoient une prolongation de 38 semaines, pour un total de 76 semaines;**
 - Service Canada doit autoriser la prolongation;

Informations supplémentaires pour l'employé :

- Les employés ne sont pas assujettis à la période d'attente obligatoire pour l'obtention des prestations de travail partagé;
 - Mais il peut s'écouler quelques semaines avant la réception du premier chèque (temps de traitement);
- Les prestations sont basées sur le revenu moyen hebdomadaire normal de l'employé, tel que calculé au début de l'entente;
- La rémunération reçue de l'employeur ne réduit pas les prestations de travail partagé;
 - Par contre tout revenu provenant d'une autre source pourrait venir réduire les prestations, selon une formule préétablie;

Pour plus de détails, dont entre autres des guides s'adressant aux employeurs et aux employés ainsi qu'une multitude d'informations visant à compléter une demande, voir :

<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/travail-partage/guide-demandeur.html>

Ou encore :

<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/travail-partage/mesures-temporaires-secteur-forestier.html>

Les mesures prises en raison de la pandémie de la COVID-19 sont susceptibles en tout temps d'être modifiées sans préavis, et ces modifications peuvent avoir un effet rétroactif. Joly Riendeau et Associé inc. offre ces informations à titre indicatif et n'est pas tenu de fournir des mises à jour à cet effet.

Prestation canadienne d'urgence - Agence du Revenu du Canada (ARC)

Afin de soutenir les travailleurs et d'aider les entreprises à garder leurs employés en poste, le gouvernement du Canada introduit la Prestation canadienne d'urgence.

Détail de la prestation :

- 2 000 \$ par mois (par tranches de 4 semaines);
- Pour la période du 15 mars 2020 au 3 octobre 2020;
- Durée maximale de 16 semaines.

Travailleurs admissibles :

- Être âgé de 15 ans et plus;
- Avoir des revenus de travail (emploi ou travail exécuter pour son compte), de prestations d'assurance-emploi ou prestations d'assurance parentale (RQAP) d'au moins 5 000 \$ en 2019 ou au cours des 12 mois précédant la demande;
- Avoir cessé d'exercer son emploi – ou d'exécuter un travail pour son compte – pour des raisons liées au COVID-19 pendant au moins 14 jours consécutifs compris dans la période de 4 semaines pour laquelle il demande l'allocation;
- Pour les jours consécutifs où il cesse d'exercer son emploi – ou d'exécuter un travail pour son compte – il ne reçoit plus de revenus provenant :
 - D'un emploi ou d'un travail qu'il exécute pour son compte;
 - De prestations d'assurance-emploi;
 - Prestations d'assurance parentale (RQAP).

Autres éléments :

- Il est prévu que les sommes seront versées dans les 10 jours suivant la présentation de la demande;
- Les demandes pourront être faites en ligne à compter du 6 avril 2020.

Pour plus de détails, voir :

<https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/nouvelles/2020/03/instaure-la-prestation-canadienne-durgence-pour-venir-en-aide-aux-travailleurs-et-aux-entreprises.html>

Les mesures prises en raison de la pandémie de la COVID-19 sont susceptibles en tout temps d'être modifiées sans préavis, et ces modifications peuvent avoir un effet rétroactif. Joly Riendeau et Associé inc. offre ces informations à titre indicatif et n'est pas tenu de fournir des mises à jour à cet effet.

Programme d'aide temporaire aux travailleurs (PATT) - Québec

Ce programme est destiné à offrir une aide financière pour répondre aux besoins des travailleurs qui, en raison d'un isolement pour contrer la propagation du virus COVID-19, ne peuvent gagner en totalité leur revenu de travail et qui ne sont pas admissibles à un autre programme d'aide financière. À cet effet, le gouvernement du Québec accorde un montant forfaitaire à la personne admissible de 573 \$ par semaine, pour une période de 14 jours d'isolement (maximum de 28 jours si son état de santé le justifie).

Les travailleurs admissibles doivent remplir les conditions suivantes :

- résident au Québec et
- reçu une demande d'isolement ordonnée par le gouvernement du Canada, le gouvernement du Québec ou une autre entité responsable pour l'une des raisons suivantes:
 - ils ont contracté le virus **ou** présentent des symptômes;
 - ils ont été en contact avec une personne infectée;
 - ils reviennent de l'étranger.
- ne sont pas indemnisés par leur employeur;
- n'ont pas d'assurance privée;
- ne sont pas couverts par les programmes gouvernementaux, notamment par l'assurance-emploi;
- sont âgés de 18 ans ou plus;

Fin de l'aide financière :

- lorsque l'aide financière a été versée en totalité
- si le travailleur brise l'une de ses obligations

Pour obtenir de l'aide à cet effet, compléter le formulaire de demande en ligne disponible sous peu au : [Québec.ca/coronavirus](https://quebec.ca/coronavirus);

Date d'application - à partir de 19 mars 2020

Questions sur l'aide financière :

Heures d'ouverture : de 8 h à 20 h, tous les jours

1 877 644-4545 (sans frais)

Les mesures prises en raison de la pandémie de la COVID-19 sont susceptibles en tout temps d'être modifiées sans préavis, et ces modifications peuvent avoir un effet rétroactif. Joly Riendeau et Associé inc. offre ces informations à titre indicatif et n'est pas tenu de fournir des mises à jour à cet effet.