

La direction des finances au cœur de la relance

Webinaire

Le 5 mai 2020





Déroulement

Aperçu de la situation.....	03
Optimiser les finances pour la relance.....	08
Performance financière et solutions technologiques.....	17
Entretien avec Maxime Boutin.....	23
Questions.....	27

CONFÉRENCIERS



Yasser Waly, MBA

Associé – Conseils financiers
514 393-4730
waly.yasser@rcgt.com



Jean-Michel Parizeau, M. Sc.

Vice-président de pratique –
Conseil en trésorerie
514 954-4652
parizeau.jean-michel@rcgt.com

INVITÉ



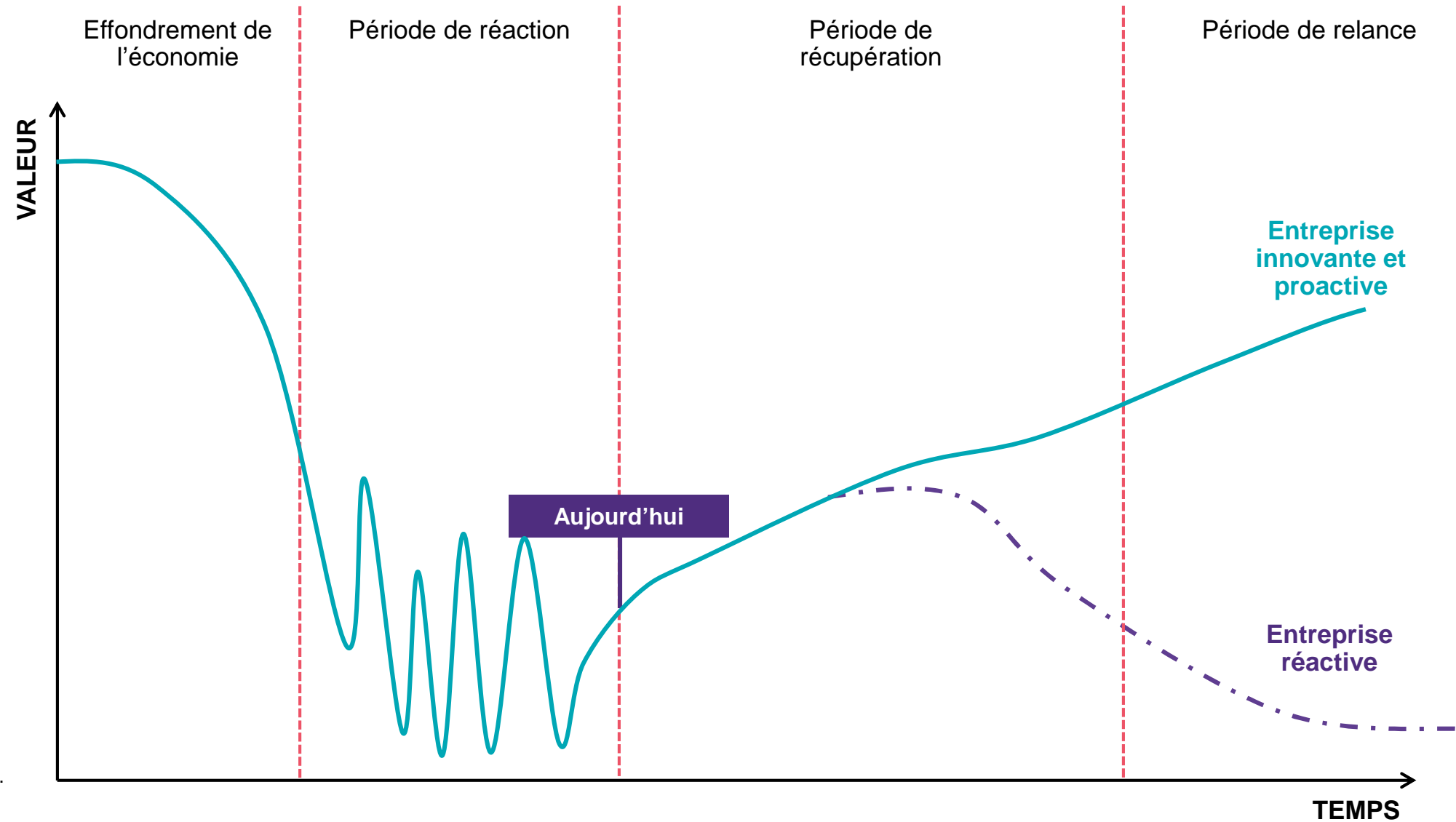
Maxime Boutin

CFO – Nature's Touch
maxime.boutin@naturestouch.ca



Aperçu de la situation

Proactivité et innovation : essentielles pour la relance



Source : 6box, GT UK.

Des impacts économiques sans précédent

- L'enquête sur la population active de Statistique Canada de mars 2020 révèle :
 - une diminution de plus de 1 million d'emplois au Canada par rapport à février 2020;
 - un groupe additionnel de 2,1 millions sont demeurés en emploi, mais sans heures travaillées ou moins de la moitié des heures habituelles;
 - une diminution du nombre total d'heures travaillées de 15 % entre février et mars 2020, alors que le nombre d'heures avait augmenté en moyenne de 0,1 % entre mars 2019 et février 2020.



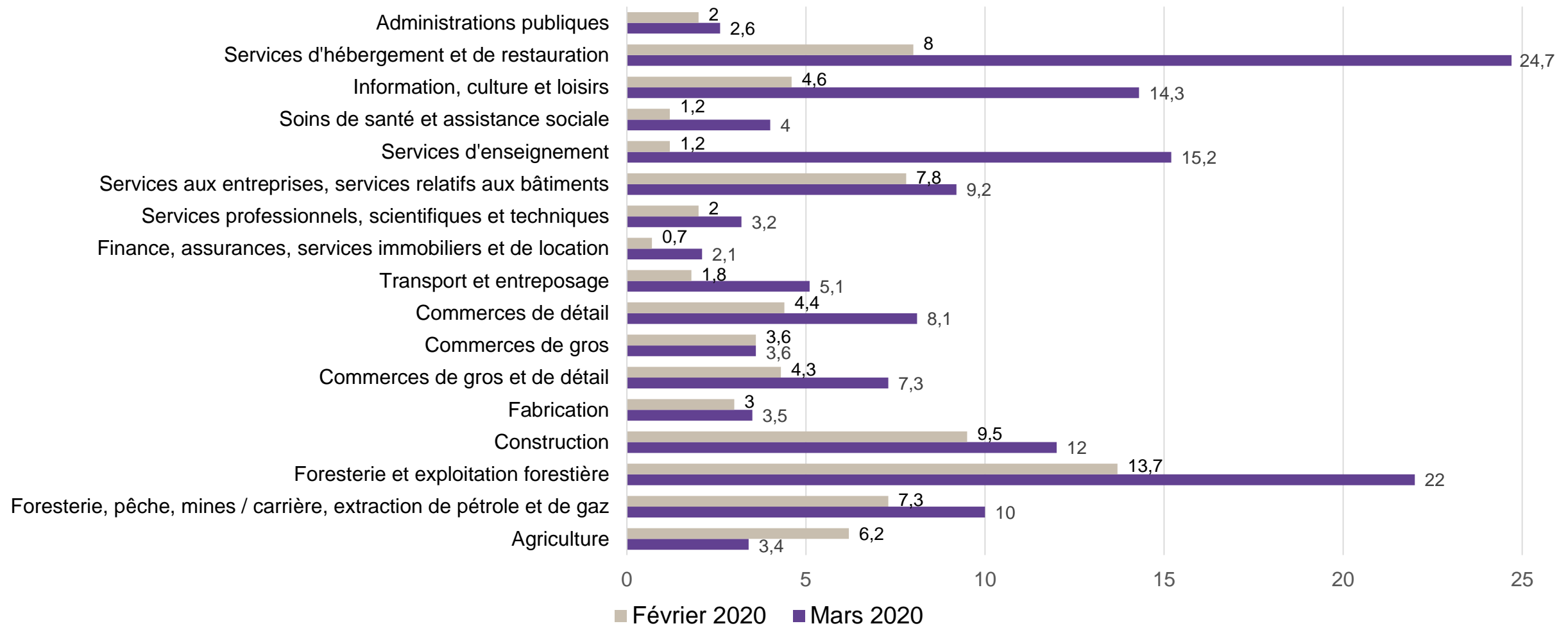
Les estimations rapides du PIB indiquent une baisse d'environ 9 % en mars. [...] Il s'agirait de la diminution mensuelle la plus marquée du PIB depuis le début de la série en 1961.

*Statistique Canada,
15 avril 2020*



Les secteurs d'activité économique sont touchés différemment

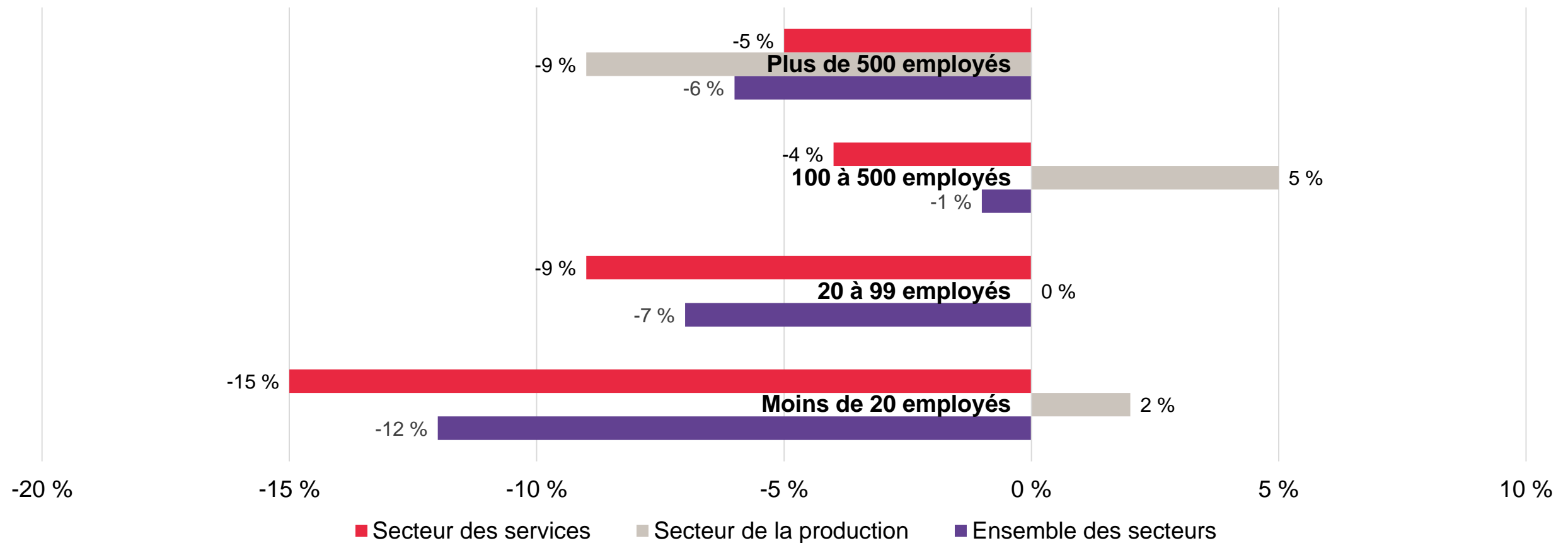
Taux de chômage, par secteur d'activité économique, ensemble du Québec



Source: Statistique Canada

L'impact varie aussi en fonction de la taille des entreprises

Variation du nombre d'emplois par taille d'entreprise, données non désaisonnalisées, ensemble du Québec



Source: Statistique Canada



Optimiser les finances pour la relance

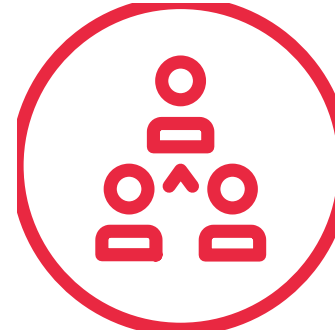
Agir et innover : 8 actions essentielles



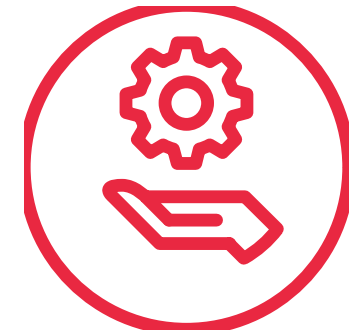
Gérer les liquidités et la solvabilité



Stabiliser et améliorer les ventes



Accompagner les ressources humaines



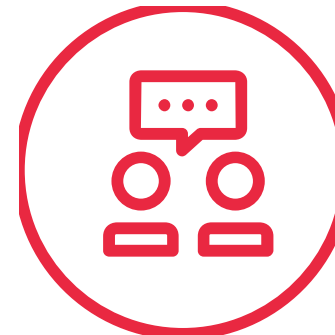
Gérer les approvisionnements et les opérations



Investir dans la technologie et la cybersécurité



Surveiller les résultats



Rassurer les parties prenantes



Gérer les risques

Retrouver sa stabilité et se relancer

Gérer les liquidités et la solvabilité

- Fonds de roulement et budget de caisse;
- Facilités de crédit, garanties et **marges de manœuvre**;
- Solvabilité – structure de bilan
- Analyse des ratios liés au bilan;
- Perspectives de vente (réalistes);
- Quantification des impacts sur les dépenses;
- Plans d'investissement en immobilisations;
- Structure de financement, mesures d'aide et charge de remboursement;
- **Scénarios réalistes et besoins financiers.**



Stabiliser et améliorer les ventes

- Ajuster le modèle de ventes
 - Mettre l'expérience client en priorité
 - Miser sur la communication bidirectionnelle, sonder les clients et rester à l'affût de leurs attentes
- Déployer les nouveaux canaux de vente et solutions de paiement
 - Stimuler les ventes en ligne
 - Explorer des moyens de vente alternatifs et les partenariats stratégiques
 - Faciliter les modes de paiement en demande
- Miser sur les produits et services les plus en demande et les plus profitables
 - Revoir votre matrice BCG (vache à lait, étoile montante, dilemme et poids mort)
- Explorer de nouveaux horizons
 - Géographiques
 - Produits et services
 - Nouvelle clientèle
 - Nouvelle technologie pour fournir les services



Gérer les approvisionnements et les opérations



- Mesurer et gérer l'impact des mesures sanitaires et de la distanciation sociale
- Maintenir les chaînes d'approvisionnement et considérer les risques liés aux différents fournisseurs
- Communiquer proactivement vos attentes et besoins avec vos fournisseurs
- Anticiper une reprise « progressive » et anticiper des délais
- Considérer de renégocier les ententes avec les fournisseurs clés
- Favoriser l'économie locale
- Planifier les opérations de façon dynamique (progiciel de gestion intégré, fichiers de planification)
- Prévoir des protocoles pour des livraisons sécuritaires
- Réviser le coût de revient

Investir dans la technologie et la cybersécurité

- La capacité numérique devient un avantage concurrentiel :
 - Capacité de télétravail;
 - Industrie 4.0;
 - Performance financière;
 - Capacité de vente en ligne;
 - Adaptation des chaînes logistiques;
- Tirer des leçons de la situation en termes de **cybersécurité** :
 - Ce qui a été fait en réaction à la situation pandémique n'est pas du temps et des ressources perdus! **Maintenir ce niveau de vigilance.**



Les mesures de distanciation vont faire en sorte qu'il faudra davantage d'automatisation et de robotisation

*Véronique Proulx,
PDG de Manufacturiers et
Exportateurs du Québec*



Les fusions et acquisitions



- Consolidation du marché
- Investissement en nouvelles entreprises technologiques
- Changement du modèle d'affaire
- Valorisation
- Disponibilité du capital

Les valeurs d'entreprise

Tableau de valeurs de marché

- Variation par secteurs d'industrie

Secteurs (S&P 500 Index)	3 derniers mois		Différence
	Haut	Au 10 avril	
Consommation de première nécessité	648,53	597,14	-7,9 %
Immobilier	259,71	220,5	-15,1 %
Matières premières	383,98	323,19	-15,8 %
Technologies de l'information	1801,61	1499,2	-16,8 %
Consommation discrétionnaire	1048,28	856,78	-18,3 %
Financier	516,18	388,28	-24,8 %
Industriel	426,42	318,13	-25,4 %

Source : Capital IQ

Sommaire des programmes disponibles

	Fédéral			Québec	
Subventions	Subvention salariale d'urgence du Canada <ul style="list-style-type: none"> 75 % des salaires versés Baisse des revenus de 15 % à 30 % 	Subvention salariale temporaire <ul style="list-style-type: none"> 10 % des salaires versés 	Prestation canadienne d'urgence (PCU) <ul style="list-style-type: none"> 2 000 \$/mois 	Programme actions concertées pour le maintien en emploi (PACME) <ul style="list-style-type: none"> Jusqu'à 100 % des frais de formation et des salaires 	Programme incitatif pour la rétention des travailleurs essentiels (PIRTE) <ul style="list-style-type: none"> 100 \$/semaine
Prêts et garanties de prêt	Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes <ul style="list-style-type: none"> Garantie de prêt de 40 000 \$ Sans intérêt 25 % radiés (avant fin 2022) 	Programme de prêts conjoints BDC <ul style="list-style-type: none"> Prêts et garanties de prêt 	Programme de prêts conjoints EDC <ul style="list-style-type: none"> Prêts et garanties de prêt 	Aide d'urgence aux petites et moyennes entreprises <ul style="list-style-type: none"> Prêts et garanties (MRC) 	Programme d'action concertée temporaire pour les entreprises (PACTE) <ul style="list-style-type: none"> Prêts et garanties (IQ)
Allègements et reports	Reports d'impôts et d'acomptes provisionnels <ul style="list-style-type: none"> 1^{er} septembre 	Report des versements de la TPS/TVH <ul style="list-style-type: none"> 30 juin 	Report des droits de douane <ul style="list-style-type: none"> 30 juin 	Déclarations d'impôts et d'acomptes provisionnels <ul style="list-style-type: none"> 1^{er} septembre 	Report des versements de la TVQ <ul style="list-style-type: none"> 1^{er} septembre

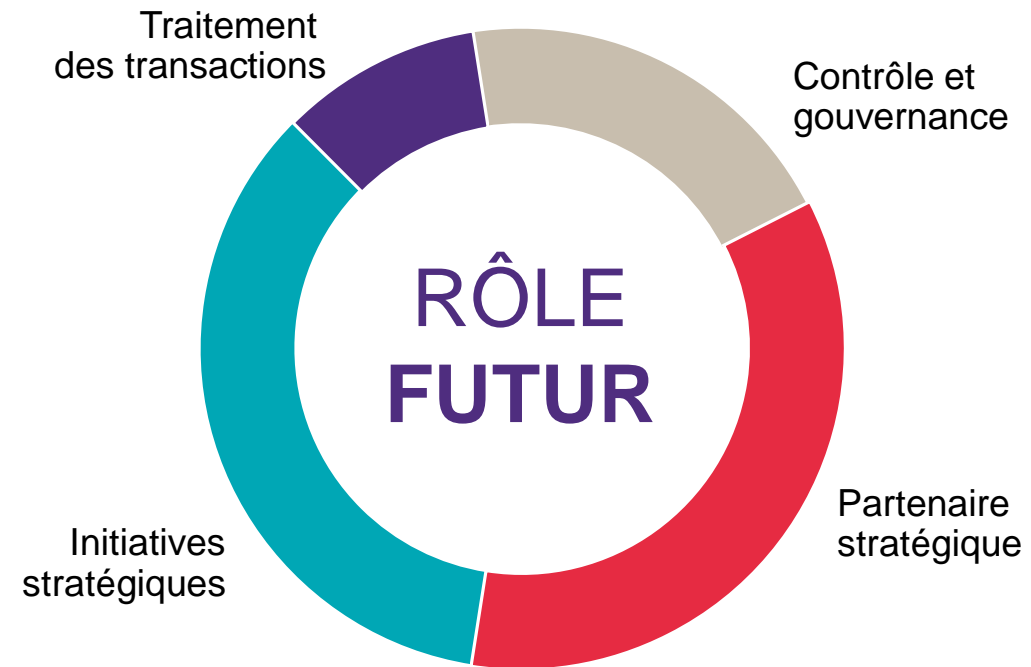
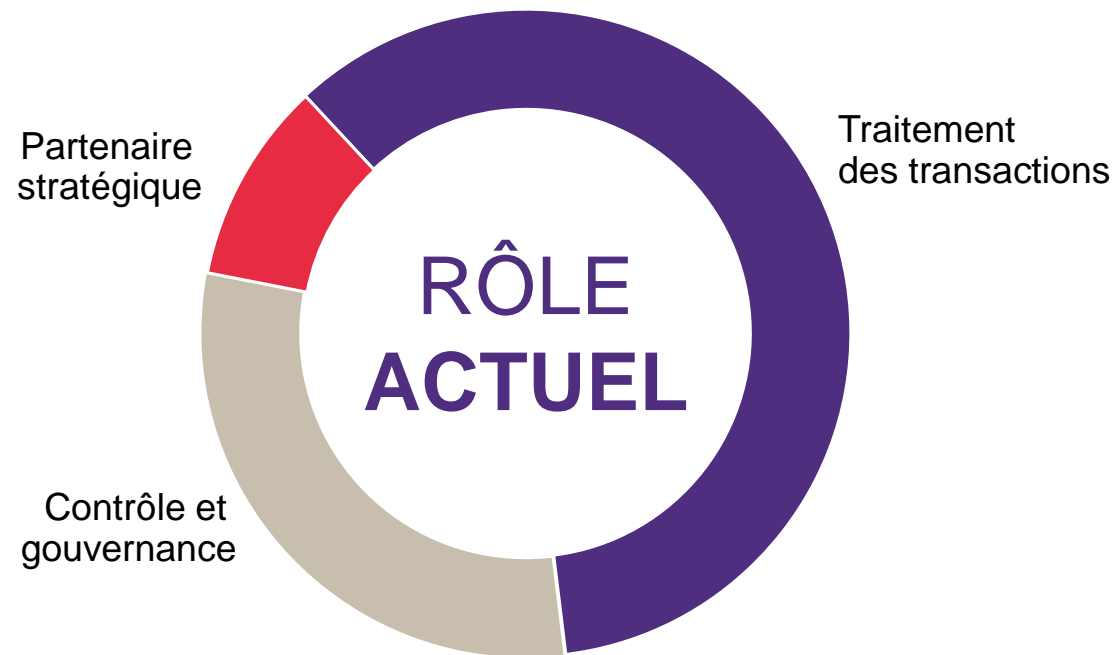


Toutes les mesures d'aide disponibles : rcgt.com



Performance financière et solutions technologiques

Évolution du rôle du CFO



TRAITEMENT DES TRANSACTIONS

- Traitement de l'information;
- Clôture, consolidation et rapports.

CONTRÔLE ET GOUVERNANCE

- Gestion du risque et du capital;
- Gestion des contrôles et de la conformité.

PARTENAIRE STRATÉGIQUE

- Stratégie et planification;
- Décisions et exécution.

TRAITEMENT DES TRANSACTIONS

Moins de temps de traitement des transactions et de l'information.

CONTRÔLE ET GOUVERNANCE

Renforcement des contrôles et de la gouvernance.

PARTENAIRE STRATÉGIQUE

Soutien à la décision par le biais d'analyse et d'intelligence d'affaires.

INITIATIVES STRATÉGIQUES



Opportunités pour :

- croissance;
- initiatives à forte valeur ajoutée;
- programmes stratégiques.

Enjeux liés à la gestion des liquidités et priorités de la fonction finance



Enjeux typiques

- Paiements par chèque 
- Contrôles majoritairement manuels
- Peu d'intégration entre les systèmes et omniprésence de fichiers Excel
- Difficulté d'obtenir facilement une visibilité sur l'ensemble de ses soldes bancaires
- Accessibilité partielle des fonds (agrégation et traçabilité des soldes interco)
- Difficulté d'élaborer des prévisions d'encaisse sur différentes périodes 
- Difficulté du suivi budgétaire et du portefeuille d'investissements et/ou d'emprunts (dettes)
- Enjeux d'efficience et d'efficacité dans la production des rapports de gestion

COVID-19

« *Cash is king* » : comprendre et libérer le maximum de ses liquidités

« *Big Brother is watching* » : vigie des programmes de financement

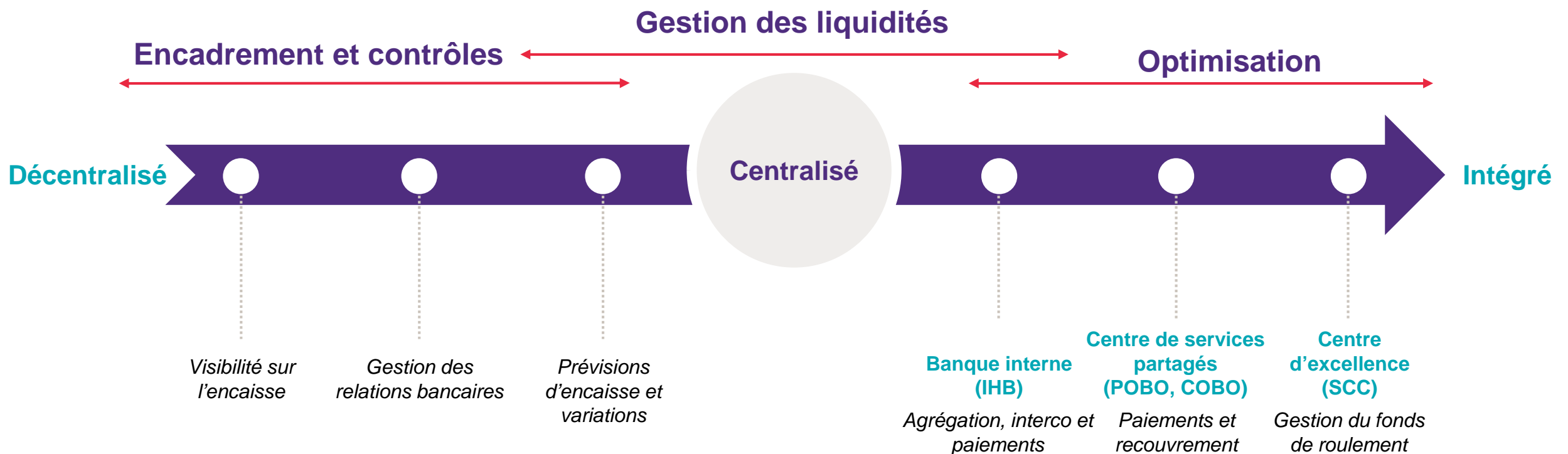
« *The cheque is in the mail* » : ne payer que l'essentiel

« *In God I trust, the others pay cash* » : maximiser la perception

« *20/20 Vision* » : il est nécessaire de savoir ce qui s'en vient

L'évolution de la fonction finance post-COVID

D'un point de vue organisationnel, la COVID devrait exacerber la centralisation et l'intégration des activités de trésorerie et de finance avec l'objectif d'assurer la gestion et l'optimisation des liquidités.



Tendances et changements à l'environnement technologique

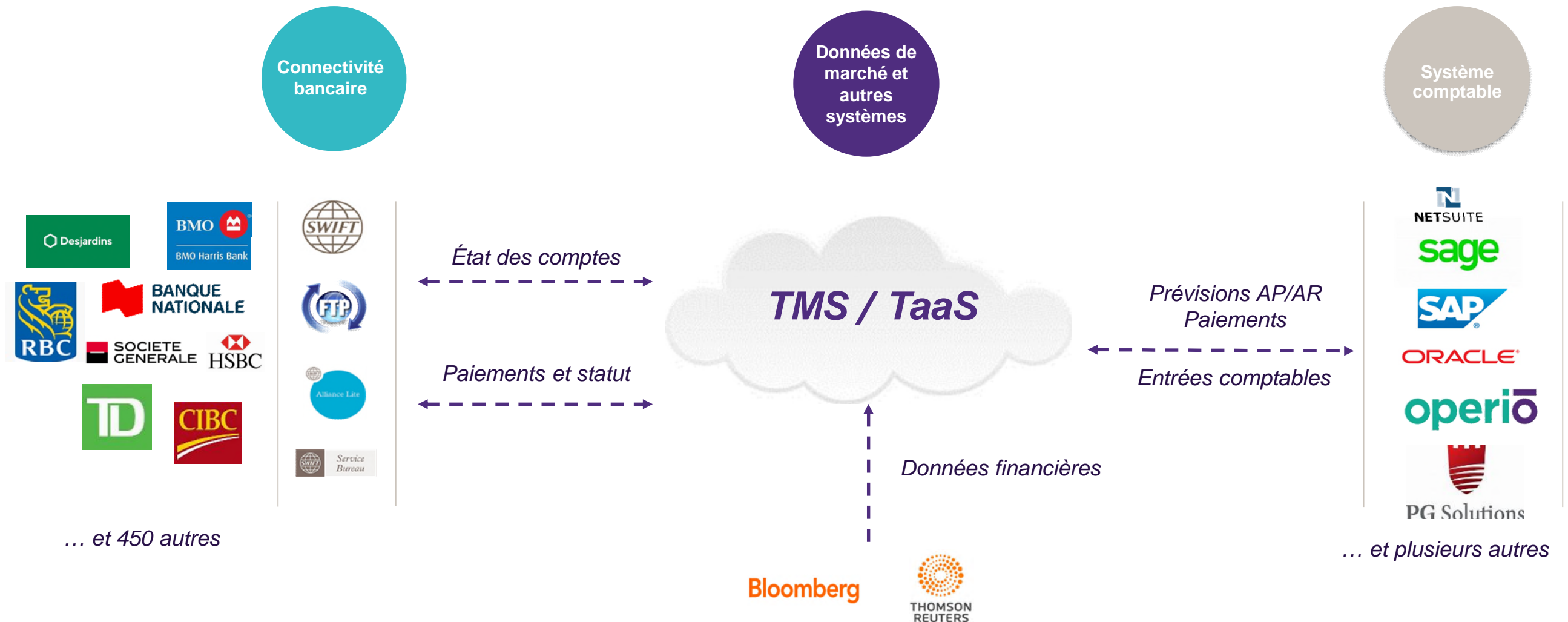


OPEN BANKING

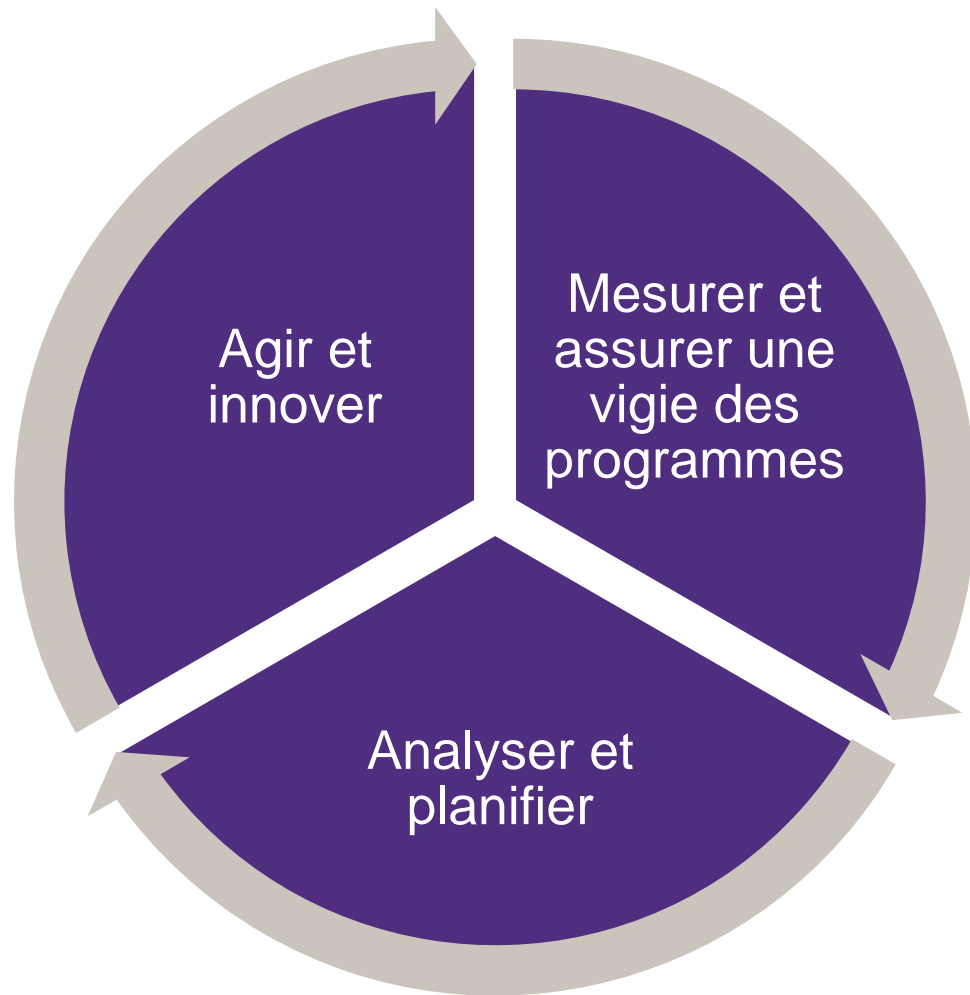


L'architecture d'un système de trésorerie

Le système de trésorerie devient le point de jonction entre les plateformes bancaires, les systèmes comptables et tous les autres systèmes, vous permettant ainsi d'obtenir une vue holistique des activités de trésorerie incluant les liquidités.



Apprendre à désapprendre



Dans un monde qui se transforme à vive allure, les dirigeants en finance devront apprendre, désapprendre et réapprendre en très peu de temps

CPA Canada





Maxime Boutin, CFO, *Nature's Touch*

Maxime Boutin – CFO *Nature's Touch*



- Chef de la Direction financière depuis 2017
- Sobeys Québec Inc.
 - Directeur, Gestion des actifs
 - Directeur, Développement des affaires
 - Directeur, Analyses financières et Trésorerie
- Maîtrise en sciences de l'administration, spécialisation finance, Université de Sherbrooke
- Baccalauréat en administration des affaires, spécialisation finance, HEC Montréal
- Ordre des CPA du Québec
- CFA Institute
- CFA Montréal

À propos de *Nature's Touch*



Notre mission

Avec notre horaire trépidant, il n'est pas toujours facile de manger santé. C'est pourquoi nous cherchons à simplifier la consommation d'aliments véritables. Notre mission **consiste à offrir des fruits comme la nature l'a voulu**. Depuis nos débuts, nous avons consacré toute notre énergie à vous offrir des fruits et des légumes surgelés mûris au soleil, sans additifs ni agents de conservation, dans toute leur simplicité et leur fraîcheur naturelle.

Nos valeurs

Nous ne recherchons que les meilleurs produits et assurons la qualité à chaque étape de la production. Notre entreprise repose sur trois piliers : confiance, qualité et approvisionnement. Nous travaillons avec des fournisseurs et des détaillants **de confiance** pour offrir la **qualité** optimale à notre clientèle et nous veillons à un **approvisionnement** complet et sans faille à longueur d'année.

Nature's Touch face à la COVID-19



Les impacts de la COVID-19 sur l'entreprise :

- Ressources humaines
- Technologies
- Fusions et acquisitions
- Financement
- Comment le rôle du CFO évolue avec ces changements

Les enjeux et changements à prévoir :

- Principaux enjeux
- Révision du modèle d'affaires

Les plans d'avenir :

- Investissements
- Croissance
- Gestion des ressources humaines en finances



Gérer les liquidités
et la solvabilité



Stabiliser et améliorer
les ventes



Investir dans la technologie
et la cybersécurité



Surveiller les résultats

Questions



Accompagner les
ressources humaines



Gérer les approvisionnements
et les opérations



Rassurer les parties
prenantes



Gérer les risques