

Boîte à outils destinée à la valorisation des fonds de commerce d'un restaurant gastronomique

Mandatée par



Propulsée par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain
(CCMM) avec le soutien financier du gouvernement du Québec

Janvier 2024





Table des matières

01	Sommaire exécutif	3
02	Mise en contexte	4
03	Valorisation de l'entreprise : focus sur les pratiques d'affaires clés	8
	• Calcul et suivi de la rentabilité	12
	• Gestion des investissements majeurs	19
	• Optimisation de la fiscalité et utilisation des programmes gouvernementaux	28
	• Stratégies de croissance: Optimisation du modèle d'affaires	39
	• Considérations à haut niveau relatives aux conventions d'actionnaires	43
04	Outils de préparation au transfert d'un restaurant	45
05	Observations	56
06	Annexe	62

Sommaire

Afin de maintenir la diversité et la vitalité de la gastronomie québécoise, qui jouent un rôle essentiel dans la culture et l'économie du Québec, La Table Ronde a été fondée en 2021. Ce collectif rassemble 106 chefs et restaurateurs de la gastronomie québécoise, représentant 160 établissements provenant de 37 villes et 14 régions administratives, et a pour objectif de développer des projets d'impacts économiques sur l'ensemble du secteur en collaboration avec les acteurs du milieu.

Malgré une reprise partielle en 2022 dans un contexte postpandémique, les restaurants gastronomiques sont toujours confrontés à d'importants défis tels que la pénurie de main-d'œuvre et l'inflation. Ces défis se traduisent par une augmentation significative des aliments et une baisse de fréquentation. Des frais d'exploitation élevés et des opérations déficitaires sont le lot de plusieurs établissements qui luttent encore pour surmonter les dettes accumulées durant la crise sanitaire. Plusieurs difficiles annonces de fermeture ont d'ailleurs eu lieu depuis le début de 2024.

Dans cette optique et au côté de La Table Ronde, plusieurs organisations se sont mobilisées pour appuyer le secteur y compris HEC, l'ITHQ, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM) et plus récemment KPMG.

Les défis et besoins du secteur sont considérables, tout comme ses ambitions. Afin de bâtir des fondations solides et de créer de la valeur à long terme, la Table ronde a mandaté KPMG afin de bâtir une boîte à outils visant à soutenir une croissance pérenne et profitable jusqu'à l'éventuel transfert de propriété. Cette boîte à outils constitue une étape initiale. Bien qu'elle ne couvre pas tous les besoins, elle vise à fournir un point de départ pour l'adoption et la mise en œuvre de saines pratiques qui peuvent contribuer à renforcer une entreprise incluant des conseils pour les restaurateurs qui envisagent un transfert. Grâce à la collaboration des partenaires tels que HEC, l'ITHQ et la CCMM, KPMG a pu identifier des pratiques d'affaires pragmatiques, concrètes et simples à mettre en œuvre par les restaurateurs, adaptées au contexte actuel décrit ci-dessus.

Les outils présentés dans ce guide couvrent dans un premier temps cinq domaines identifiés par les restaurateurs comme des points à renforcer pour la gestion quotidienne de leur établissement. Il s'agit du calcul et du suivi de la rentabilité, de la gestion de certains investissements importants, des programmes gouvernementaux, des options de croissance, et des considérations relatives aux conventions d'actionnaires. Des recommandations et des mesures à appliquer sont proposées pour chaque sujet. Ensuite, étant donné que les questions de relève préoccupent près des deux tiers des restaurateurs interrogés, une attention particulière est accordée aux principales étapes assurant une passation réussie. Le lien entre ces deux thématiques est évident : une gestion optimale des opérations facilite un processus de transfert éventuel. En effet, une gestion saine de l'entreprise contribue à la valoriser à la hauteur de son potentiel.

Ce guide constitue un point de départ, car les besoins et préoccupations des restaurateurs sont considérables et excèdent ce qu'il était possible d'aborder dans cet exercice. Il est conçu pour être un outil pratique au quotidien, afin de capitaliser et de matérialiser les efforts, la créativité et l'innovation des restaurateurs.

02

Mise en contexte



Contexte du projet

La Table Ronde – un collectif pour soutenir l’essor de la gastronomie



Créée en 2022, La Table Ronde a pour ambition de développer, en collaboration avec le milieu, des projets avec un impact économique concret sur l'ensemble du secteur, et de contribuer à maintenir la diversité et la vitalité de la gastronomie québécoise.

Pourquoi ce mandat?



Les restaurants gastronomiques font face à de nombreux défis tels que la pénurie de main-d'œuvre et l'inflation, entraînant notamment une hausse des prix des aliments et une diminution de leur fréquentation. Dans un contexte postpandémique, ces enjeux viennent ébranler un secteur ayant déjà vécu son lot de difficultés.

Parallèlement, à l’instar de plusieurs autres secteurs au Québec, la pérennité des modèles d’affaires et les questions de relève demeurent de réels défis. Assurer une transition en douceur lors du départ d’un propriétaire (chef ou restaurateur) est crucial pour la continuité de l’entreprise, et le succès d’une telle démarche dépend en grande partie d’une planification adéquate et d’une compréhension fine des considérations relatives à ce type de transaction. De façon plus globale, l’enjeu du transfert en restauration en est aussi un de développement économique. Le Québec reconnaît l’importance de la scène gastronomique sur son rayonnement, sur l’industrie touristique et sur l’économie de façon générale. Il est donc fondamental de soutenir les restaurateurs et ainsi permettre à leurs établissements de prospérer et poursuivre une tradition d’excellence contribuant à la vitalité économique.

Dans ce contexte, la Table Ronde a mandaté KPMG afin de créer des outils concrets destinés aux restaurateurs, visant premièrement la saine gestion de leur entreprise, puis, des éléments à considérer lors de la phase de transfert.

Objectifs du mandat

Objectifs visés



La Table Ronde souhaite **offrir un ensemble d'outils pratiques et simples à appliquer pour soutenir les restaurateurs dans la gestion de leur établissement.**



KPMG a été mandatée **pour développer ces outils concrets visant à créer de la valeur à long terme et faciliter un transfert réussi aux repreneurs des restaurants** membres de La Table Ronde. Les outils visent donc:

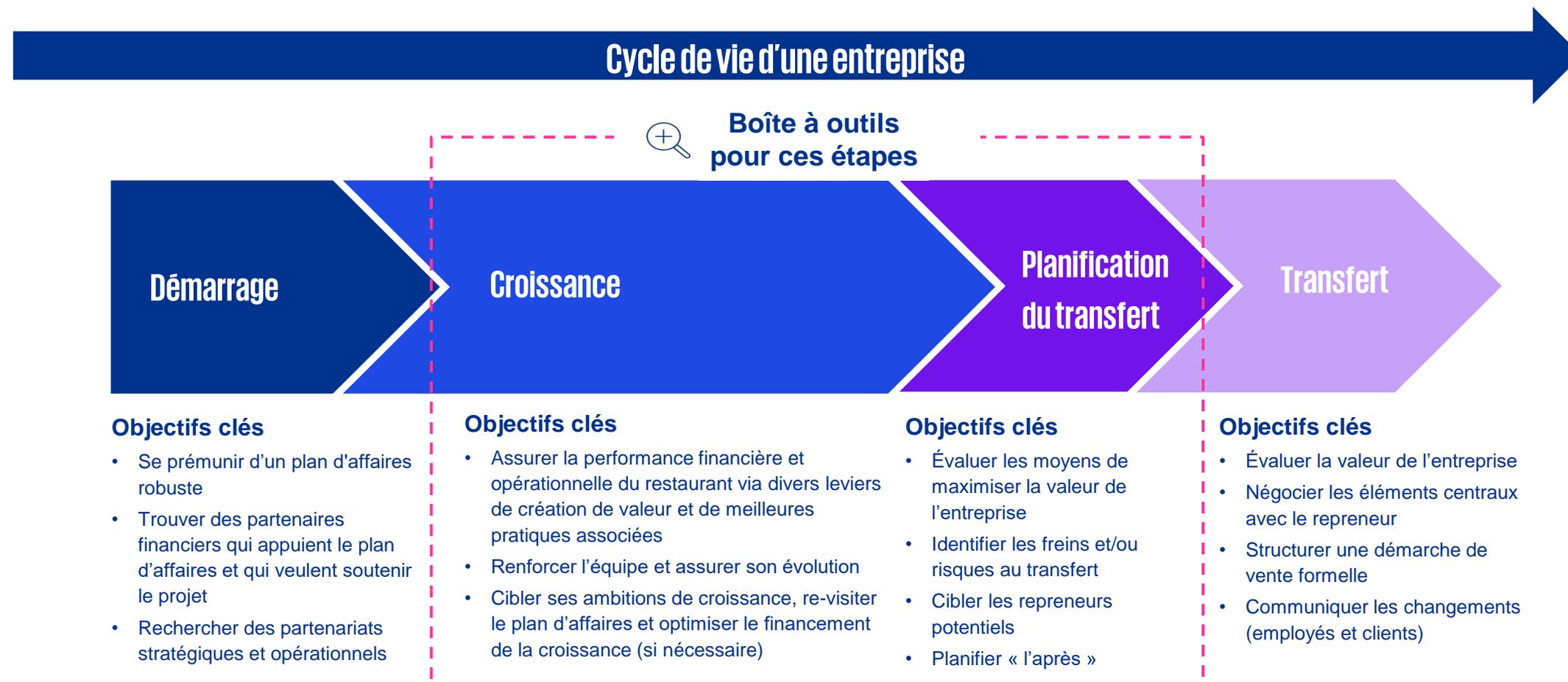
- L'identification et la contextualisation de pratiques d'affaires considérées comme essentielles par les restaurateurs
- Des pistes de réflexion et des informations sur le transfert par type de repreneurs

Limites de l'exercice

- Ce guide se veut un premier pas dans la lignée des objectifs détaillés. Il n'est pas exhaustif. Compte tenu des limites de temps et de capacité, quelques pratiques identifiées par un groupe de membres de La Table Ronde ont été ciblées pour être détaillées.
- Les outils ne remplacent pas le recours à des experts thématiques. Avocats, comptables, fiscalistes, ces experts font partie intégrante de l'écosystème de tout entrepreneur. Le guide ne permet en aucun cas de se substituer à leur expertise.
- Un soutien dans la mise en œuvre des pratiques et un accompagnement structuré dans les phases de transfert paraissent essentiels afin de soutenir adéquatement les restaurateurs. Les défis sont importants et les ressources limitées, un soutien additionnel dans l'opérationnalisation est donc requis pour plusieurs restaurateurs.
- Finalement, comme pour tout autre secteur d'activité, les restaurateurs ne forment pas un groupe homogène. Bien que certains d'entre eux soient moins familiers avec les pratiques de gestion, plusieurs mettent déjà en place des pratiques plus poussées, font évoluer leurs modèles d'affaires et opèrent des entreprises bien structurées.

La démarche cadre dans le cycle de vie d'une entreprise

Les outils développés s'inscrivent dans certaines étapes du cycle de vie d'une entreprise



Le chapitre 2, qui présente certaines pratiques d'affaires, vise les activités de la phase de croissance.

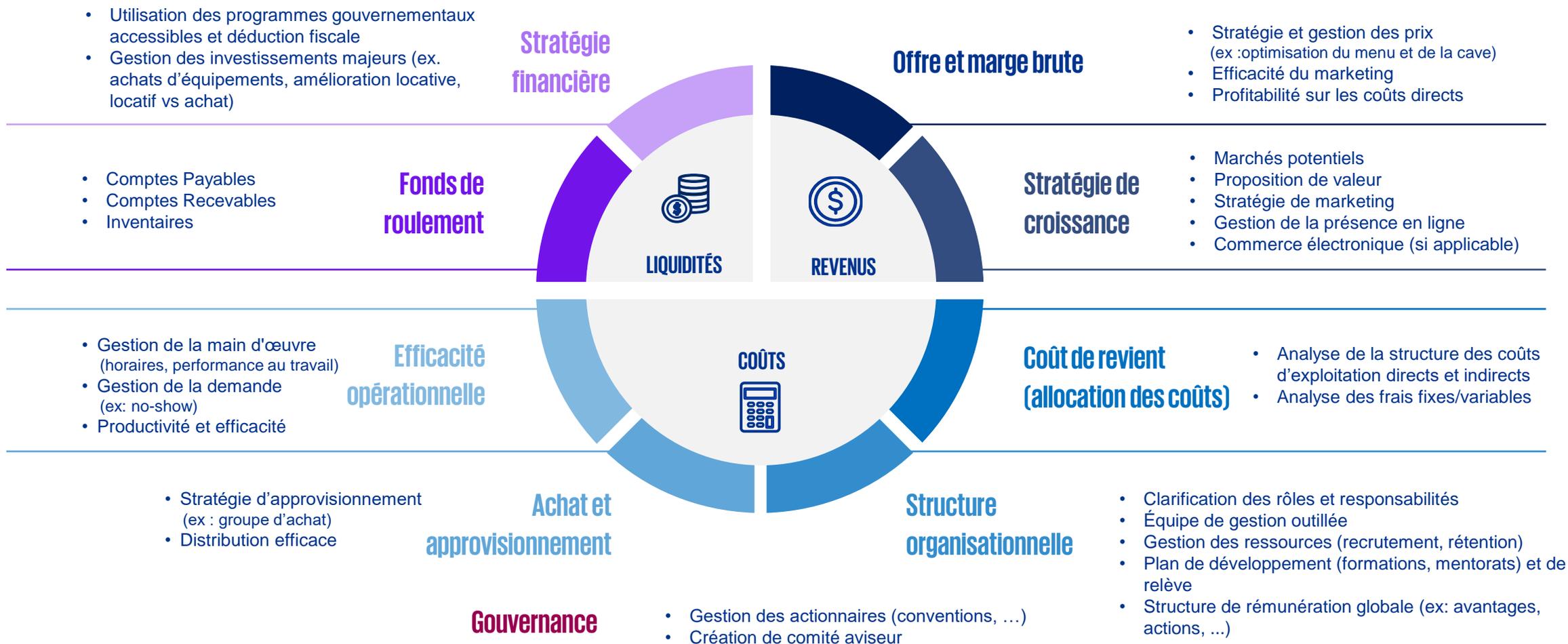
Le chapitre 3, axé sur le repreneuriat, aborde des éléments reliés à la planification du transfert.

03

Valorisation de l'entreprise : focus sur les pratiques d'affaires clés



Plusieurs leviers et outils de création de valeur pour assurer la performance des restaurants gastronomiques



Diverses sources ont été prises en compte pour prioriser les pratiques d'affaires

Des chefs et restaurateurs ont partagé leur perspective sur l'importance des pratiques via une enquête.

Enquête

Résultats¹

Pratiques d'affaires maîtrisées 	Pratiques d'affaires importantes à maîtriser 
Gestion des ressources	Utilisation des programmes gouvernementaux
Gestion des horaires de travail	Stratégie de croissance
Optimisation du menu	Gestion des investissements majeurs
Analyses frais fixes/variables	Optimisation des frais généraux et d'administration
Gestion du fond de roulement	Calcul et présentation de la profitabilité
Approvisionnement stratégique	Analyse de la structure des coûts d'exploitation directs et indirects

 **Points de départ de la priorisation**

Taux de réponse pour chaque catégorie sur 24 participants

23

18

¹ La liste complète des résultats se trouve en Annexe.

Une revue de la littérature et des entretiens ont ensuite permis de peaufiner la priorisation et de détailler les pratiques identifiées par les chefs et restaurateurs.

Sources de la revue de littérature

• Statistique Canada	• Libeo	• Investir Immobilier Montréal	• Miller et Ninemeier
• Banque du Développement du Canada (BDC)	• CCMM	• Agence du Revenu du Canada	• Xpertsources
• Gouvernement du Québec	• HRImag	• Moses Singer	• Futurpreneur
• MAPAQ	• Restaurant Real Estate	• Fundera	• Lightspeed
• Ville de Montréal	• Droits des PME	• Soumission Avocat	• CTEQ
• Revenu Québec	• PME MTL	• VigiQuebec	• Marc Binet

Entretiens

Nom	Titre	Organisation
Jean Bédard	Président	Groupe Grandio
Martin Vézina	VP, affaires publiques et gouvernementales	Association Restauration Québec
Stéphane Bourgeois	Directeur Transfert d'Entreprise	Banque Nationale du Canada
Theresa Suraci	Directrice, Marketing & Communications	Oliver & Bonacini
Kevin J. Johnson	Directeur de programme	HEC
Ian Purtell	Vice-Président Expertise & Développement des Affaires	Alfred Technologies
Michel Leblanc	Président et chef de la direction	CCMM
Jessica Bouchard	Directrice principale, Stratégie de contenu, Affaires économiques et Relance du centre-ville	

Cinq pratiques d'affaires ont été ciblées par les chefs et restaurateurs

1



Calcul et suivi de la rentabilité

2



Gestion des investissements majeurs

1. Acquisition d'équipement
2. Achat ou location d'un local commercial
3. Rénovation d'un local en location

5



Considérations à haut niveau relatives aux **conventions d'actionnaires**

3



Optimisation de la fiscalité et utilisation des **programmes gouvernementaux** accessibles

4



Stratégies de croissance: **Optimisation du modèle d'affaires**

1

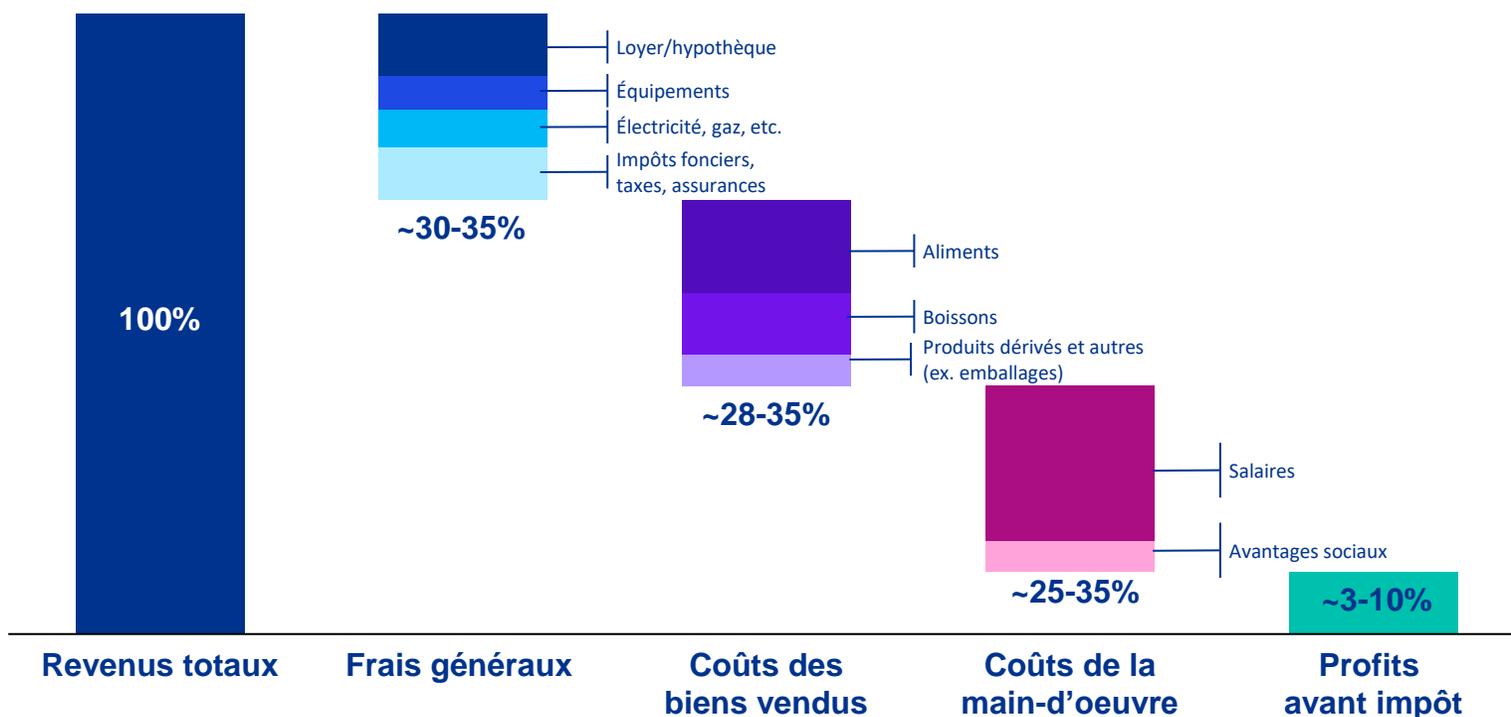


Calcul et suivi de la rentabilité

Répartition typique des coûts liés aux opérations d'un restaurant

De façon générale, le coût des biens vendus représente le tiers des revenus, un autre tiers étant lié aux dépenses de main-d'œuvre et le dernier aux frais généraux (ex. loyer, électricité, etc.). Les profits des restaurants gastronomiques au Québec peuvent atteindre jusqu'à 10%.

Répartition des revenus, coûts et profits d'un restaurant gastronomique au Québec



À noter

- Les pourcentages sont des moyennes typiques et varieront selon:
 - Le type de restaurant et son positionnement
 - La localisation
- Une catégorie de coûts significativement en dehors de ces balises peut indiquer que des changements ou optimisations doivent être apportés.
- Dans le temps, les changements significatifs dans la répartition des grandes catégories de coûts/profits peuvent indiquer des enjeux.
- Plusieurs restaurateurs mentionnent réaliser des profits de l'ordre de 3%. Il a été identifié lors des entrevues que l'atteinte de 8% est très réaliste grâce à l'implantation de saines pratiques de gestion.
- Les détails des calculs de coûts sont fournis à la page suivante.

Calcul des catégories de coûts opérationnels et pistes de réflexion

	Calcul	Valeur typique	Pistes de réflexion
Pourcentage des frais généraux¹	$\left(\frac{\text{Frais généraux}}{\text{Chiffre d'affaires}} \right) \times 100$	~30-35%	<p>Si plus élevé que la valeur typique :</p> <ul style="list-style-type: none"> Faire la liste des frais généraux et identifier ceux qui peuvent faire l'objet de réductions Évaluer la possibilité d'ajuster les prix Sous-louer ou mutualiser un espace du restaurant Réduire la facture d'énergie en investissant dans des mesures d'efficacité énergétique (ex. installation de thermopompes) et bénéficier de subventions pour la mise en place de ces solutions
Pourcentage du coût des biens vendus	$\left(\frac{\text{Coût des biens vendus}^2}{\text{Chiffre d'affaires}} \right) \times 100$	~28-35%	<p>Si plus élevé que la valeur typique :</p> <ul style="list-style-type: none"> Ajuster régulièrement les prix de la carte sur la base des fluctuations des coûts des matières premières³ Prendre en considération les frais généraux dans la tarification des biens vendus Identifier les matières premières dont les coûts ont le plus augmenté, envisager des substitutions Ajuster le choix des ingrédients et la composition des recettes au besoin et identifier les moyens de les réduire les pertes matières Négocier le coût des matières premières lorsque possible
Pourcentage du coût de la main-d'œuvre	$\left(\frac{\text{Coût de la main-d'œuvre}}{\text{Chiffre d'affaires}} \right) \times 100$	~25-35%	<p>Si plus élevé que la valeur typique :</p> <ul style="list-style-type: none"> Former les employés pour augmenter la polyvalence et l'efficacité Investir dans la rétention du personnel (personnel plus expérimenté est normalement plus efficace) Suivre et gérer la charge de travail et l'achalandage afin de minimiser le recours aux heures supplémentaires ou d'avoir des employés en trop

¹Tel qu'indiqué à la page précédente, les frais généraux englobent le loyer/ l'hypothèque, les impôts, les taxes, l'achat et l'entretien d'équipements, les frais d'administration, l'entretien et la publicité. Ceux-ci ne sont pas liés à la création de biens vendus; ² Ceux-ci englobent toutes les matières premières utilisées pour préparer les plats vendus au cours du mois, ainsi que les coûts indirects liés à la production des plats, tels que les coûts de stockage et de manipulation des produits; ³ Voir ICP « Estimation de la rentabilité d'un plat » en complément d'information.

Utilisation d'indicateurs clés de performance (ICP)

Les ICP sont cruciaux pour évaluer et améliorer la rentabilité, la satisfaction des clients et la gestion du personnel. Un minimum de suivi mensuel est recommandé. Idéalement, ces indicateurs sont simples à calculer et revus de façon hebdomadaire. Les ICP sont également utiles afin de réaliser une comparaison avec l'industrie. Bien entendu, les modèles d'affaires ont un impact sur les indicateurs et les comparaisons doivent donc être réalisées en conséquence.

Les ICP financiers et opérationnels suivants sont jugés particulièrement pertinents en restauration. Les détails du calcul, l'interprétation des résultats et des idées de mesures à mettre en place sont présentés aux pages suivantes.

Marge brute	Mesure la rentabilité opérationnelle en évaluant la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de ses activités principales. Devrait être stable ou en augmentation à travers le temps
Estimation de la rentabilité d'un plat	Permet d'analyser les coûts engagés pour sa préparation par rapport à sa vente et aux revenus qu'il génère. L'objectif est de déterminer si le plat contribue positivement à l'augmentation des profits du restaurant. Permet également d'adapter le menu en mettant de l'avant les plats les plus rentables et en travaillant sur l'amélioration de la rentabilité des plats qui le sont moins en ajustant entre autre le prix en fonction du coût des intrants
Taux de rotation des stocks	Évalue l'efficacité de la gestion des stocks et permet d'éviter les excédents ou de garder des produits trop longtemps (en particulier du vin)
Facture moyenne	Montant payé en moyenne par repas par client. Utile à suivre dans le temps, notamment en rapport avec l'évolution des indicateurs relatifs aux coûts opérationnels
Taux d'occupation des tables	Évalue le niveau d'utilisation du restaurant. Un ratio élevé pointe vers une utilisation efficace de l'espace (peut aussi indiquer une demande trop élevée par rapport à la capacité – à évaluer avec la proposition de valeur et le positionnement)
Ratio de client	Permet de mesurer l'efficacité du personnel et la gestion du temps: un ratio élevé suggère une utilisation efficace du temps de travail du personnel par rapport au nombre de clients servis. Le ratio dépend de la formule du restaurant (typiquement plus bas pour un restaurant gastronomique)

ICP (1/3)

L'utilisation mensuelle de cet ICP également permet d'assurer une rentabilité à long terme du restaurant.

Calcul

Valeur typique

Pistes de réflexion

Marge brute

$$\left(\frac{\text{Chiffre d'affaires} - \text{Coût de production}^1}{\text{Chiffre d'affaires}} \right) \times 100$$

Entre 30-40%

Si plus bas que la valeur typique :

- Ajuster régulièrement les prix de la carte sur la base des fluctuations des coûts des matières premières³
- Prendre compte des frais généraux dans la tarification des biens vendus
- Identifier les matières premières dont les coûts ont le plus augmenté, envisager des substitutions
- Ajuster le choix des ingrédients et la composition des recettes au besoin
- Négociez le coût des matières premières lorsque possible
- Former les employés pour augmenter la polyvalence et l'efficacité
- Investir dans la rétention du personnel (ex. suivre et gérer la charge de travail, etc.)
- Faire des suivis réguliers de gestion de temps de travail afin de minimiser le recours aux heures supplémentaires
- Identifier les moments de sureffectif pour mettre en évidence des zones à améliorer
- Explorer les opportunités des commandes en ligne

¹ Le coût de production englobe le coût des matières premières et le coût de la main-d'œuvre (salaires et avantages sociaux des employés impliqués dans la production des plats)

ICP (2/3)

Ces ICP visent à maintenir la rentabilité et à optimiser les processus de vente.

	Calcul	Valeur typique	Pistes de réflexion
Estimation de la rentabilité d'un plat	$\left(\frac{\text{Prix du plat} - \text{Coût du plat}}{\text{Prix du plat}} \right) \times 100$	Variable selon le plat et le restaurant	<p>À surveiller dans le temps car on cherche à la maintenir ou l'augmenter :</p> <ul style="list-style-type: none">Élaborer des fiches techniques détaillées pour chaque plat du menu, répertoriant les ingrédients, les quantités et les coûts associés afin de standardiser les recettesAssurer un contrôle précis des coûts par plat (surtout pour les éléments les plus coûteux, ex. les protéines) et ajuster les prix en fonction des fluctuationsOptimiser la disposition du menu pour mettre en avant les plats les plus rentables, assurant ainsi une meilleure visibilité et incitant à des choix favorables à la rentabilitéAssurer que les menus soient réfléchis volontairement en fonction de la rentabilité (accepter un plat moins rentable doit être une décision délibérée)
Taux de rotation des stocks¹	$\frac{\text{Coûts des biens vendus}}{[\text{Stock (début de la période)} + \text{Stock (fin de la période)}] / 2}$	Variable selon le restaurant	<ul style="list-style-type: none">Un taux élevé indique que l'établissement gère efficacement son inventaireUn taux faible peut indiquer un surstockage ou une difficulté à écouler des produitsPlus les produits utilisés sont frais et périssables, plus le ratio doit être élevéLa prévision des ventes est essentielle pour déterminer la quantité de produits à commander <p>Pratiques spécifiques en lien avec la gestion de la cave :</p> <ul style="list-style-type: none">Mettre en place un programme pour la cave (catégories associées précises, liées au positionnement du restaurant)Considérer la valeur marchande des vins lors de l'achatAnalyser les ventes pour prioriser la commercialisation des vins les plus matures et moins vendusUtiliser un système de gestion des stocks spécialisé pour suivre en temps réel les entrées et sorties de produits pour protéger l'investissement

¹ Puisque nous recommandons une utilisation régulière de ces ICP, la notion du coût des biens vendus pourrait être mensuelle.
© 2024 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés.

ICP (3/3)

Ces ICP permettent de renforcer l'efficacité opérationnelle et d'augmenter la rentabilité globale d'un restaurant.

	Calcul	Valeur typique	Pistes de réflexion
Facture moyenne	$\left(\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Nombre total de clients (ou de factures si plusieurs clients par facture)}} \right) \times 100$	Variable dépendamment du restaurant	À surveiller dans le temps car on cherche à l'augmenter : <ul style="list-style-type: none">• Former le personnel pour recommander des plats complémentaires qui bonifient l'expérience client• Proposer des menus à prix fixe lors de période d'achalandage• Capitaliser sur les moments forts de la restauration en offrant des menus spéciaux (ex: moments de la journée ou jours de la semaine, périodes de l'année)
Taux d'occupation des tables	$\left(\frac{\text{Nombre total de couverts}}{\text{Nombre de places assises}} \right) \times 100$	70% à 80%	À surveiller dans le temps car on cherche à l'augmenter : <ul style="list-style-type: none">• Explorer des stratégies pour attirer plus de clients pendant les heures creuses (ex. promotions, rabais lors de réservation en ligne, événements spéciaux, etc.) et optimiser leur visibilité en ligne• Faire des promotions spéciales aux heures creuses• Faire une gestion proactive des réservations et cibler ceux qui régulièrement ne les honorent pas
Ratio de clients	$\frac{\text{Nombre de clients total}}{\text{Nombre total d'heures de travail}}$	Variable dépendamment du restaurant	À surveiller dans le temps car on cherche à l'augmenter : <ul style="list-style-type: none">• Former les employés pour augmenter leur polyvalence• Instaurer une culture de la communication pour améliorer la coordination des tâches, la précision des attributions et la qualité du travail

2



Gestion des investissements majeurs

1. Acquisition d'équipement
2. Achat ou location d'un local commercial
3. Rénovation d'un local en location

Acquisition ou location d'équipement; les questions à se poser

Pourquoi acheter l'équipement?

Bénéfices :

- **Économies et investissement à long terme** : Économies potentielles à long terme, investissement et valorisation de l'entreprise lors d'un transfert
- **Contrôle et flexibilité** : Possibilité d'une utilisation plus flexible de l'équipement et de choix variés en matière de marque, de type et de modèle pour répondre à des besoins spécifiques
- **Avantages fiscaux** : Déductions pour l'achat d'équipement, amortissement, et coûts de financement
- **Opportunité de créer de l'équité**: L'équipement acheté permet de constituer des capitaux propres dans le bilan, contrairement à la location

Inconvénients :

- **Coûts initiaux élevés**: Investissement initial important
- **Obligations d'entretien et de réparations**: Gestion de la maintenance et de possibles dépenses récurrentes.
- **Obsolescence de l'équipement** : L'équipement peut perdre de la valeur au fil du temps, affectant la santé financière de l'entreprise

Options crédit-bail:

- Le crédit-bail offre aux restaurateurs un compromis en proposant une option de location avec possibilité d'achat. Cette option permet au bailleur de rester propriétaire de l'équipement et, à la fin de la période, le locataire a la possibilité de l'acheter. Cela permet de profiter des avantages de la location, tout en offrant la possibilité d'acquérir l'équipement à terme. Cependant, les taux d'intérêt associés au crédit-bail peuvent être légèrement plus élevés.

Pourquoi louer l'équipement ?

Bénéfices :

- **Flexibilité financière** : Réduction des coûts initiaux grâce à la location sur une longue période
- **Maintien de la liquidité** : Disponibilité de plus de fonds pour assurer le fonctionnement du restaurant
- **Avantages fiscaux** : Possibilité de déduire les paiements de location comme dépenses d'entreprise
- **Entretien et mises à niveau des équipements** : Contrats de location offrant entretien, réparations et mises à niveau gratuites

Inconvénients :

- **Termes du contrat contraignants**: Le contrat de location peut inclure des règles strictes à respecter en ce qui concerne l'usage de l'équipement, modification, etc.
- **Pénalités en cas de retour anticipé** : En cas de retour du matériel avant la date convenue à l'accord, des frais peuvent s'appliquer

En fonction de sa situation financière, opter pour la location de certains équipements peut être avantageux même en cas de transfert d'entreprise, car cela peut simplifier le processus lors de l'évaluation des biens, en sachant que la location peut être renouvelée.

Guide de décision pour l'achat ou la location d'équipement

Liste équipements	Durée de vie ¹	Valeur de revente	Durabilité technologique ²	Décision fréquente	Pourquoi?
Fours (convection, pizza, rôtissoire), plaques de cuisson				ACHAT	L'achat est généralement favorable lorsque l'équipement <ul style="list-style-type: none"> - Possède: <ul style="list-style-type: none"> • Une durée de vie longue • Une valeur de revente acceptable • Peu d'obsolescence technologique et besoins de maintenance limité - Offre: <ul style="list-style-type: none"> • Un meilleur contrôle sur la conception de l'espace et l'expérience client (ex. tables, chaises, banquettes)
Plan de travail, tables de préparation en inox					
Réfrigérateurs, congélateurs, refroidisseurs de boissons					
Lave-vaisselle, éviers, systèmes de traitement de l'eau					
Tables, chaises, banquettes					
Friteuses					
Mixeurs (à immersion, à main), robot culinaire, batteurs, hachoirs				LOCATION	Elle peut permettre de tirer parti des dernières innovations sans investir dans un achat coûteux Cette option est généralement plus intéressante de par: <ul style="list-style-type: none"> • La durée de vie est faible • L'évolutivité technologique élevée (ex. les systèmes intègrent constamment de nouvelles fonctionnalités, notamment des mises à jour logicielles et des périphériques) La location peut être une option plus profitable en raison de: <ul style="list-style-type: none"> • La durée de vie courte • La présence d'un service d'entretien selon les besoins La location peut être préférable pour bénéficier des dernières avancées sans avoir à supporter le coût total, en raison de la/l': <ul style="list-style-type: none"> • Durée de vie courte • Maintenance • Évolution rapide de la technologie La location permet d'obtenir régulièrement du linge de table propre et de haute qualité sans se soucier de l'entretien et du remplacement
Système de caisse, système de commande, système de réservation					
Ordinateur, imprimante, téléphone, logiciel de gestion, coffre-fort					
Machines à glace					
Machines à café					
Linge de table, uniformes des cuisiniers					

¹ Toutefois, il est à noter que la durée de vie peut varier en fonction de la qualité ou de l'ajout de nouvelles technologies de l'équipement, ce qui n'est pas considéré dans cette évaluation.

Une durée de vie **faible** = moins de 5 ans; Une durée de vie **moyenne** = entre 5 et 10 ans; Une durée de vie **élevée** = 10 ans et plus.

² Fait référence à la capacité de l'équipement à s'adapter aux avancées technologiques, à être mis à jour pour rester pertinent et aux besoins de maintenance régulière.



Achat ou location d'un local commercial: les questions à se poser

Pourquoi acheter un local commercial?

Bénéfices :

- **Contrôle total** : L'achat donne un contrôle total sur l'espace, permettant de personnaliser le restaurant selon les besoins.
- **Investissement à long terme** : L'achat peut constituer un investissement à long terme, permettant de constituer un patrimoine immobilier.
- **Stabilité des coûts** : Les paiements hypothécaires offrent une certaine stabilité par rapport aux augmentations de loyer potentielles.
- **Protection contre les hausses de loyer** : Le propriétaire est protégé contre les augmentations de loyer de la part du bailleur.
- **Potentiel de revenu locatif** : L'achat offre la possibilité de louer l'espace excédentaire à d'autres entreprises, générant ainsi un revenu locatif.

Inconvénients :

- **Coûts initiaux élevés**: Investissement initial très important.
- **Responsabilités associées à la propriété** : Frais de maintenance, réparations et obligations administratives.

Les restaurateurs prospères avec des ressources financières suffisantes, aspirant à construire un patrimoine à long terme, peuvent opter pour l'achat de leur local.

Pourquoi louer un local commercial?

Bénéfices :

- **Flexibilité financière** : La location nécessite généralement moins de capital initial, ce qui peut être un avantage si vous avez des ressources financières limitées.
- **Flexibilité géographique** : La location offre la flexibilité de déménager si nécessaire, sans les tracas de la vente d'une propriété.
- **Éviter les soucis liés à la propriété** : Au Québec, le locataire d'un local commercial n'est pas responsable des réparations liées à l'usure normale ou à la détérioration.
- **Moins de risques financiers** : Le locataire ne prend pas de risques liés à la valeur immobilière, qui peuvent être importants dans des marchés volatils.
- **Fonds de roulement préservé** : La location peut préserver votre fonds de roulement en évitant les coûts initiaux élevés de l'achat.

Inconvénients :

- **Absence de contrôle sur l'espace** : Rénovations limitées.
- **Augmentations de loyer potentielles** : Les loyers peuvent augmenter de manière imprévisible, pouvant affecter le budget.
- **Manque de flexibilité dans le renouvellement des baux** : Possibilité d'un bail avec des termes défavorables.
- **Responsabilité des coûts de rénovation attribuée au locataire**: Le locataire assume généralement les frais de travaux de rénovation, dont les structurants.

De nombreux restaurateurs privilégient la location pour son faible investissement initial, sa flexibilité et la possibilité de tester leur concept sans engagement financier important.

Clauses contractuelles à analyser avant de louer un local

01 Conformité



Description

- Il est primordial de vérifier l'exactitude des détails du contrat (état du local, titres légaux, taxes municipales en règle, zonage, etc.), ainsi que de confirmer les services qui sont inclus dans le loyer (ex. électricité, chauffage, ventilation, déneigement, ramassage des ordures, stationnements disponibles, etc.) avant de signer le contrat de location.

Conseil

- Le propriétaire sera généralement accompagné d'un courtier et fera appel à des services professionnels, ce qui constitue un investissement visant à prévenir d'éventuelles mauvaises surprises.

04 Incitatifs



Description

- Il est avisé de questionner le propriétaire sur d'éventuels incitatifs, surtout si l'espace est vacant depuis un moment. Certains peuvent offrir des remises de loyer (ex. deux ou trois mois) voire le financement de travaux de rénovation pendant le bail.

Conseil

- Il est envisageable d'entamer une discussion avec le propriétaire afin d'explorer la possibilité qu'il finance des améliorations dans l'espace loué (ex. des travaux de rénovation ou l'installation d'équipements particuliers).

02 Durée



- La durée du bail doit être suffisante pour assurer une stabilité dans l'exploitation de l'entreprise. La période d'un bail commercial est généralement négociée par intervalles de 5 ans, s'étalant généralement sur une durée de 5 à 15 ans.
- Une clause de « renouvellement automatique » à la fin du bail au même tarif ou selon une augmentation planifiée du loyer procure une prévisibilité additionnelle (ex. un bail 5 ans renouvelable 2 fois aux mêmes conditions).

05 Améliorations locatives



- Avant d'améliorer le local ou d'installer des équipements, formalisez ces intentions par écrit. L'accord doit détailler les travaux à réaliser, offrant ainsi une base claire pour toutes les parties concernées.
- Le contrat pourrait énumérer toutes les améliorations prévues, telles que l'ajout de nouvelles installations de climatisation, l'agrandissement de la cuisine, etc.

03 Publication du bail



- Le Code civil spécifie qu'un bail commercial conclu au Québec peut être inscrit au Registre Foncier du Québec. En faisant cette inscription, les droits acquis par le bail deviennent reconnus légalement de manière à ce qu'ils puissent être défendus ou revendiqués face à d'autres personnes ou entités. Il s'agit d'une protection des droits des locataires.
- Une demande de publication de bail pourrait donc être envisagée rendant le bail connu de tous, empêchant de cette façon que d'autres puissent ignorer ou contester la validité de ces droits.

Bénéfices et inconvénients avant de rénover un local de restaurant

Bénéfices :

- **Augmentation de la valorisation de l'entreprise** : Des locaux attrayants et bien entretenus qui permettent de se démarquer de la concurrence peuvent contribuer à augmenter la valorisation de l'entreprise. Cela peut constituer un atout en cas de revente (ou de recherche de partenaire financier), surtout dans un contexte où l'image de marque est un aspect important par les futurs acheteurs
- **Efficacité opérationnelle** : Les mises à jour technologiques et l'installation d'équipements plus efficaces (ex. pour réduire la consommation d'électricité) peuvent réduire les coûts opérationnels et ainsi augmenter la rentabilité. Des subventions gouvernementales sont souvent offertes à cet effet
- **Amélioration de l'expérience client** : Des locaux bien entretenus et agréables peuvent améliorer l'expérience client et augmenter la visibilité en ligne, ce qui peut se traduire par une clientèle plus fidèle et/ou l'attraction d'une nouvelle clientèle
- **Attractivité du personnel** : Un environnement de travail moderne peut attirer et retenir du personnel qualifié

Inconvénients :

- **Rentabilité incertaine** : Il n'est pas garanti que l'investissement dans l'amélioration d'un local se traduise directement par une augmentation des profits. De plus, il arrive parfois que la rénovation d'un local ne soit que pour relancer une marque ou rafraîchir un décor démodé
- **Temps d'arrêt** : Les améliorations peuvent nécessiter une fermeture temporaire du restaurant, ce qui peut entraîner une perte de revenus pendant cette période
- **Gestion de projets complexe** : La gestion de projets de rénovation peut être compliquée, nécessitant une planification minutieuse, une coordination avec des entrepreneurs et une gestion des coûts et des délais. Une personne qualifiée en gestion de l'équipe est parfois nécessaire pour superviser l'exécution
- **Goût changeant des clients** : Les tendances en matière de décoration évoluent; ce qui est à la mode aujourd'hui peut devenir dépassé à moyen ou long terme. Cibler une image de marque intemporelle permet à un restaurant de rester attrayant et pertinent dans son marché malgré l'évolution des tendances mode

Clauses à considérer avant de rénover un local loué (1/2)

01 Approbation des rénovations



Description

- Avant de commencer les travaux, le locataire et le propriétaire doivent discuter des rénovations nécessaires pour le restaurant, clarifier les responsabilités, approbations, coûts et intégrer une clause d'approbation rapide des plans au contrat.

Exemple

- Si un restaurant souhaite agrandir sa cuisine, le locataire doit discuter des coûts partagés et obtenir une approbation écrite pour les plans de la nouvelle cuisine par le propriétaire. Il doit ajouter une clause au bail indiquant que le propriétaire s'engage à examiner et approuver ces plans dans un délai spécifié.

02 Allocations et incitatifs¹



- Le locataire peut négocier des avantages financiers avec le propriétaire, tels qu'une subvention pour les rénovations, une réduction initiale du loyer, une allocation (pourcentage par pied carré d'espace loué) ou d'autres incitatifs visant à faciliter le lancement du restaurant.

- Le propriétaire peut offrir de couvrir une partie des coûts de rénovation de la cuisine du restaurant ou d'accorder une période initiale de loyer réduit pour aider le locataire à démarrer son activité.

03 Améliorations clé en main



- Le propriétaire peut gérer et financer l'entièreté ou une portion des rénovations nécessaires. Les modalités pour l'intégration de ces coûts dans le loyer doivent être clairement définies dans le contrat de location et de renouvellement de bail.

- Le propriétaire peut financer les rénovations, mais augmentera probablement le loyer mensuel pour compenser ces coûts. Cette approche permet au locataire d'éviter de déboursier de larges sommes qui lui permettraient d'opérer son restaurant.

04 Coûts de location



- Le loyer peut être négocié en fonction de la valeur foncière que les rénovations ajoutent au bâtiment.

- Si le locataire investit dans des rénovations majeures qui améliorent l'espace locatif, il peut négocier avec le propriétaire un loyer moins élevé en reconnaissance de cette amélioration. Cette approche permet de refléter équitablement la contribution du locataire à l'amélioration de l'espace rénové et la valeur de l'actif immobilier.

¹ Les incitatifs à la location sont souvent utilisés par les propriétaires pour rendre un bien immobilier plus attractif pour les locataires potentiels.

Clauses à considérer avant de rénover un local loué (2/2)

05 Retards et dépassements de coûts



Description

- Des clauses contractuelles claires sur la manière de gérer les dépassements de coûts doivent être négociées au préalable et définir la responsabilité des parties.

Exemple

- Le locataire pourrait convenir avec le propriétaire que si les travaux prennent plus de temps que prévu en raison de retards qui ne lui sont pas imputables, le propriétaire pourrait réduire temporairement son loyer pour compenser les pertes. Cela doit être précisé dans le bail pour éviter tout désaccord futur.

06 Durée et renouvellement du bail



- Il est nécessaire d'ajuster la durée du bail pour qu'elle corresponde au temps des rénovations et de prévoir des options pour le renouveler afin de garantir la continuité de l'exploitation du restaurant post-rénovations.

07 Résiliation du bail



- Incorporer une clause de rupture dans le contrat de location est une mesure prudente. Elle autorise l'annulation du bail si des retards importants ou des surcoûts majeurs menacent la viabilité du restaurant.

08 Clauses de médiation



- Il est possible d'insérer une clause dans le contrat de location qui établit la médiation comme moyen de régler les différends relatifs aux rénovations entre le locataire et le propriétaire.
- Par exemple, si le locataire et le propriétaire ne parviennent pas à s'entendre sur les choix de matériaux pour les rénovations, la clause de médiation pourrait être activée. Un médiateur choisi par les deux parties serait désigné pour aider à résoudre le différend, évitant ainsi des litiges coûteux et des retards dans les travaux de rénovation.

3



**Optimisation de la fiscalité et
utilisation des programmes
gouvernementaux accessibles**

Utilisation des programmes gouvernementaux accessibles et optimisation de la fiscalité

Les restaurants sont souvent exclus de plusieurs programmes de soutien. Il existe néanmoins certaines aides accessibles. Les pages suivantes détaillent plusieurs ressources. Peu importe le programme visé, les cinq éléments suivants doivent être considérés dans toute démarche:



01

Cote de crédit personnelle

Une solvabilité personnelle insuffisante peut entraîner des difficultés lors de la recherche de financement. Dans de telles circonstances, une association ou l'amélioration de la cote de crédit personnelle sont des solutions.

02

Penser à la mise de fonds

Investir un montant minimal, voire ne rien investir du tout dans son entreprise, signale un manque d'engagement financier dans son propre projet, ce qui peut dissuader les investisseurs ou les prêteurs potentiels, car le partage du risque n'apparaît pas équitable pour les partenaires financiers.

03

Proposer des projections financières réalistes

Une projection trop optimiste des revenus peut susciter des doutes chez vos partenaires financiers quant à la crédibilité de vos chiffres.

04

Données financières les plus complètes possibles

Les états financiers sont cruciaux pour évaluer la santé financière, la capacité de remboursement et de croissance. Des erreurs fréquentes surviennent lorsqu'elles ne sont pas vérifiées par un comptable professionnel.

05

Penser au remboursement

Prouver que l'entreprise peut rembourser est essentiel. Les prêteurs se préoccupent de la capacité de leurs emprunteurs à honorer ses engagements; un plan financier sans revenus peut les inquiéter.

Optimisation de la fiscalité et utilisation des programmes gouvernementaux accessibles – Outil (1/9)

Les programmes de crédits d'impôt¹ et de financement² actuels sont répertoriés. Une évaluation qualitative du niveau de complexité associé à la demande est fournie.

Liste de programmes de crédit d'impôts disponibles – institution gouvernementale / société de la couronne (en date de novembre 2023)

Organisation	Nom du programme	Détails	Conditions d'éligibilité	Niveau de complexité
Agence du revenu du Canada	Crédit d'impôt pour la création d'emplois d'apprentis	Une société peut obtenir un crédit d'impôt à l'investissement (CII) non remboursable égal à 10 % des traitements ou salaires admissibles versés à des apprentis admissibles employés dans son entreprise durant l'année d'imposition jusqu'à un maximum de 2 000 \$ par année par apprenti.	Les métiers admissibles comprennent les métiers désignés par le programme du Sceau rouge (Cuisinier/cuisinière).	
Agence du revenu du Canada	Amortissement supplémentaire pour immeuble (section du restaurant)	Il permet aux entreprises de déduire une plus grande portion de leurs dépenses en immobilisations admissibles au cours de la première année.	1) Bâtiments utilisés à plus de 90 % pour la fabrication ou la transformation (catégorie distincte); ou 2) Bâtiments acquis depuis le 19 mars 2007 et utilisés à plus de 90 % à des fins non résidentielles (catégorie distincte)	

¹Tableaux mauves; ² Tableaux bleus

Optimisation de la fiscalité et utilisation des programmes gouvernementaux accessibles – Outil (2/9)

Liste de programmes de crédit d'impôts disponibles – institution gouvernementale / société de la couronne (en date de novembre 2023)

Organisation	Nom du programme	Détails	Conditions d'éligibilité	Niveau de complexité
Agence du revenu du Canada	Incitatif à l'investissement accéléré	Il permet d'accorder une déduction bonifiée pour la première année pour certains biens admissibles qui sont soumis aux règles de la déduction pour amortissement (DPA).	La liste des biens admissibles (machinerie et l'équipement de fabrication et de transformation) se trouve sur le site de l'Agence du revenu du Canada.	
Agence du revenu du Canada	Déduction pour gains en capital	Les contribuables qui réalisent un gain en capital à la cession d'actions de petite entreprise ont droit à une déduction pour gains en capital pouvant atteindre 971 190 \$, soit 485 595 \$ de gain en capital imposable	Voici les conditions minimales : <ol style="list-style-type: none"> 1. votre entreprise doit être considérée comme une petite entreprise au moment de la vente, 2. vous devez vendre vos actions (les entreprises individuelles et les sociétés en nom collectif n'y ont pas droit), 3. plus de 50 % des actifs de l'entreprise doivent avoir été utilisés dans le cadre d'une entreprise exploitée activement au Canada durant les 24 mois précédant la vente et, 4. durant cette même période, les actions ne doivent pas avoir appartenues à qui que ce soit d'autre que vous ou une personne qui vous est liée. 	

Optimisation de la fiscalité et utilisation des programmes gouvernementaux accessibles – Outil (3/9)

Liste de programmes de crédit d'impôts disponibles – institution gouvernementale / société de la couronne (en date de novembre 2023)

Organisation	Nom du programme	Détails	Conditions d'éligibilité	Niveau de complexité
Revenu Québec	Déduction pour gains en capital	Toute personne, y compris une fiducie, qui a vendu un bien considéré comme une immobilisation au cours de son année fiscale, y compris un bien de la catégorie 14.1 de l'annexe B du Règlement sur les impôts, ou toute personne qui est membre d'une société de personnes ayant vendu un tel bien au cours d'un exercice financier se terminant pendant son année fiscale.	Si vous déclarez un gain en capital, il se peut que vous ayez droit à une déduction dans le calcul de votre revenu imposable selon le type de bien aliéné. En effet, il existe une déduction pour gains en capital sur les biens admissibles et une déduction pour gains en capital sur les biens relatifs aux ressources. Les parties 6.1 et 6.2 expliquent en quoi consistent ces déductions, quelles sont les conditions à remplir pour y avoir droit et comment les calculer.	
Revenu Québec	Crédit d'impôt relatif à la déclaration des pourboires - Entreprises (Code 19)	Le crédit d'impôt à taux de 75%. Celui-ci s'applique pour les charges sociales qu'une société est tenue de payer pour ses employés admissibles sur la base de pourboires qu'ils ont reçus ou qui leur ont été attribués.	<ol style="list-style-type: none"> La société doit être l'employeur d'un particulier qui travaille dans un établissement visé du secteur de l'hôtellerie ou de la restauration. Elle doit également être tenue de payer des charges sociales relativement aux pourboires reçus par cet employé ou attribués à celui-ci. 	

Optimisation de la fiscalité et utilisation des programmes gouvernementaux accessibles – Outil (4/9)

Liste de programmes de crédit d'impôts disponibles – institution gouvernementale / société de la couronne (en date de novembre 2023)

Organisation	Nom du programme	Détails	Conditions d'éligibilité	Niveau de complexité
Revenu Québec	Crédit d'impôt pour le maintien en emploi des travailleurs d'expérience (code 107)	Une société admissible peut, à certaines conditions, demander le crédit d'impôt favorisant le maintien en emploi des travailleurs d'expérience (de 65 ans ou plus) pour les cotisations de l'employeur qu'elle a payées, à l'égard de ses employées et employés admissibles ou déterminés, dans une année civile postérieure à 2018 et se terminant dans son année d'imposition.	Le taux du crédit d'impôt ainsi que le calcul de la dépense relative à une employée ou un employé varient selon qu'il s'agit d'une employée ou d'un employé admissible ou déterminé.	
Revenu Québec	Crédit d'impôt pour investissement et innovation	Une société admissible peut, à certaines conditions, demander le crédit d'impôt pour investissement et innovation à l'égard des frais déterminés qu'elle a engagés dans l'année visée ou dans une année passée pour l'acquisition d'un bien déterminé.	Pour avoir droit à ce crédit d'impôt, la société doit, dans son année d'imposition, avoir un établissement au Québec et y exploiter une entreprise. Les restaurants peuvent être admissibles s'ils remplissent les conditions d'éligibilité.	

Optimisation de la fiscalité et utilisation des programmes gouvernementaux accessibles – Outil (5/9)

Liste de programmes de financement disponibles – Institution gouvernementale / Société de la couronne (en date de novembre 2023)				
Organisation	Nom du programme	Détails	Conditions d'éligibilité	Niveau de complexité
Gouvernement du Canada	Programme de financement des petites entreprises	Le montant maximal de prêt pour un emprunteur est de 1,15 \$ million. ¹	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les petites entreprises canadiennes existantes ou en démarrage, dont le chiffre d'affaires annuel brut est inférieur ou égal à 10\$ millions. 	
BDC	Prêt petites entreprises	Jusqu'à 100 000 \$ en ligne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Établie au Canada 2. En opération depuis au moins 24 mois et génère des revenus 3. Bon historique de crédit 4. Atteint l'âge de la majorité dans la province ou le territoire habité 	
Gouvernement du Québec	Programme Accessibilité des établissements touristiques	Jusqu'à 100 000 \$ pour des travaux d'améliorations locatives pour les restaurants localisés dans un lieu touristique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Être légalement constitué en vertu des lois des gouvernements du Québec ou du Canada et faire des affaires au Québec. 2. Être reconnu par une association ou un regroupement touristique (association touristique régionale, association touristique sectorielle, etc.), ou être publié sur le site BonjourQuebec.com, ou être en démarche pour obtenir une reconnaissance touristique. L'attribution de l'aide financière sera conditionnelle à cette reconnaissance. 3. Lorsque requis, détenir l'accréditation ou l'attestation Qualité-Sécurité d'Aventure Écotourisme Québec ou être en démarche pour l'obtenir. 4. Faire partie des secteurs touristiques admissibles au programme. <p><i>À noter que seuls les entreprises et les organismes qui exploitent un établissement d'hébergement touristique sont admissibles. Ceux-ci doivent respecter les lois et les règlements en vigueur concernant ce type d'établissement et détenir un numéro d'enregistrement délivré en vertu de la Loi sur l'hébergement touristique.</i></p>	

Optimisation de la fiscalité et utilisation des programmes gouvernementaux accessibles – Outil (6/9)

Liste de programmes de financement disponibles – Institution gouvernementale / Société de la couronne (en date de novembre 2023)				
Organisation	Nom du programme	Détails	Conditions d'éligibilité	Niveau de complexité
Gouvernement du Québec	Soutien à la réalisation d'études diagnostiques (développer ou améliorer des aliments transformés)	Couvre 70% des dépenses admissibles, jusqu'à concurrence de 100 000\$ par demandeur pour la durée du programme. Minimum de dépenses admissibles est de 10 000\$.	<p>Les entreprises qui font partie de l'une ou l'autre des catégories suivantes sont admissibles (1) les entreprises de transformation alimentaire; (2) les entreprises qui confient à la sous-traitance; (3) les entreprises qui possèdent une cuisine centrale; (4) les regroupements d'entreprises de transformation alimentaire.</p> <p>Ces entreprises doivent également satisfaire aux exigences suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. être immatriculées au registre des entreprises du Québec; 2. être situées au Québec ou avoir au moins un établissement ou une succursale situés au Québec; 3. réaliser au Québec la transformation des aliments développés dans le cadre du projet; 4. commercialiser, minimalement, un aliment au Québec. 	
Ville de Montréal	Subvention pour la rénovation d'immeubles et de locaux commerciaux	Couvre 40 % du coût des travaux admissibles jusqu'à concurrence de 50 000 \$ Les services professionnels liés aux travaux sont remboursés à 75 %, jusqu'à concurrence de 10 000 \$.	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'ensemble des propriétaires et locataires d'un commerce ou d'un immeuble commercial sont admissibles à ce programme. 2. La liste des travaux admissibles et certains critères d'exclusion sont disponibles sur le site web de la Ville de Montréal. 	

Optimisation de la fiscalité et utilisation des programmes gouvernementaux accessibles – Outil (7/9)

Liste de programmes de financement disponibles – Organisme (en date de novembre 2023)				
Organisation	Nom du programme	Détails	Conditions d'éligibilité	Niveau de complexité
Futurpreneur	Financement+ Mentorat	Financement pour les jeunes de 18 à 39 ans sous forme de prêt pouvant aller jusqu'à 60 000 \$ avec des conditions avantageuses (moratoire d'une année et taux d'intérêt concurrentiel).	<ol style="list-style-type: none"> Démontrer une certaine formation ou expérience en lien avec l'idée d'entreprise; Créer un emploi à temps plein durable pour le(s) candidat(s); Accepter de travailler avec un mentor pour une période pouvant aller jusqu'à deux ans; Produire, avant la fin du processus de demande, un plan d'affaires complet et viable; Exploiter une entreprise pleinement opérationnelle depuis moins de 12 mois; Accepter de remplir les rapports de situation mensuels de Futurpreneur Canada; Accepter de fournir à Futurpreneur Canada les autorisations requises pour qu'elle vérifie la solvabilité du candidat; Donner l'assurance que l'entreprise N'EST PAS en phase de recherche et développement; Donner l'assurance que le montant du prêt ne servira pas au refinancement d'une dette existante; Le financement que BDC peut consentir par le biais d'une demande présentée à Futurpreneur Canada n'est pas offert aux personnes, sociétés, firmes et entreprises qui ont déjà un prêt avec BDC. Un plan d'affaires doit s'inscrire dans les limites de modalités relatives à l'industrie pour que le financement soit approuvé. Démontrer que le candidat a été libéré d'une faillite depuis au moins cinq ans ou un an après avoir obtenu un Certificat d'exécution intégrale, dans le cas d'une Proposition de consommateur; Pour les établissements servant de l'alcool, à l'exception des brasseries artisanales, des producteurs de vin ou de spiritueux ou des centres libre-service de type U-Brew, un maximum de 50% des revenus peut provenir de la vente d'alcool consommé sur place. <p><i>*À noter que toutes les conditions d'admissibilité et les modalités sont disponibles en ligne.</i></p>	

Optimisation de la fiscalité et utilisation des programmes gouvernementaux accessibles – Outil (8/9)

Liste de programmes de financement disponibles – Organisme (en date de novembre 2023)				
Organisation	Nom du programme	Détails	Conditions d'éligibilité	Niveau de complexité
SADC-CAE (à l'extérieur de Montréal)	Fonds de la stratégie jeunesse	<ul style="list-style-type: none"> Prêt personnel pouvant aller jusqu'à 25 000 \$ par entrepreneur Pour un même projet, possibilité de financer deux jeunes par entreprise : 50 000 \$ Congé d'intérêt et possibilité d'un congé de remboursement du capital de 2 ans Suivi personnalisé durant la durée du prêt 	<ol style="list-style-type: none"> 39 ans et moins Le démarrage, la croissance d'une entreprise, ou encore la relève d'une entreprise existante Les conditions peuvent varier entre région et SADC/CAE. 	

Optimisation de la fiscalité et utilisation des programmes gouvernementaux accessibles – Outil (9/9)

Liste de programmes de financement disponibles – Organisme (en date de novembre 2023)				
Organisation	Nom du programme	Détails	Conditions d'éligibilité	Niveau de complexité
PME MTL ¹	Fonds Jeunes entreprises	Jusqu'à 15 000 \$ pour démarrer et faire croître une entreprise.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exploiter une entreprise ayant moins de 5 ans d'existence 2. S'engager à travailler à plein temps dans l'entreprise (soit un minimum de 35 heures par semaine) 	
PME MTL	Fonds PME MTL	Prêt d'un montant maximal de 300 000 \$ Taux d'intérêt variant en fonction du risque	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assurer une mise de fonds d'au moins 20 % du coût total du projet 2. Démontrer l'expérience, les connaissances et les aptitudes de gestion de l'entrepreneur 	
PME MTL	Fonds Entrepreneuriat commercial	<p>Subvention d'un montant maximal de 25 000 \$ pouvant être allouée par période de 12 mois selon la nature du projet et le territoire visé.</p> <p>Cette contribution est d'un maximum de 80% du coût total du projet d'affaires.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avoir obtenu le certificat d'occupation et tout autre permis requis pour la réalisation de son projet d'affaires 2. Disposer d'un espace de vente sur rue destiné à la vente de biens ou de services au public 3. Ne pas être débitrice d'une créance de l'État pour des sommes dues en vertu des lois fiscales 4. Présenter des prévisions financières couvrant minimalement deux années financières complètes 5. Présenter une compilation des états financiers des deux derniers exercices complétés (ou du premier exercice pour les entreprises de moins de deux ans) 6. Présenter une démarche stratégique en développement durable, le cas échéant 7. Démontrer que l'entreprise apporte une valeur ajoutée à l'offre commerciale existante 8. Ne pas avoir bénéficié d'une subvention ou d'une autre contribution financière de PME MTL dans le cadre du même projet d'affaires <p><i>*À noter que les deux conditions du Fonds PME MTL sont également applicables à ce programme.</i></p>	

¹ Tous ces programmes requièrent 1) d'avoir minimalement la citoyenneté canadienne ou être résident permanent – à l'exception du FED où le certificat de sélection du Québec (CSQ) suffit; 2) que l'entreprise soit démarrée, légalement constituée et inscrite au Registre des entreprises du Québec (REQ); 3) d'avoir son établissement d'affaires et son siège social à Montréal; 4) de présenter un plan d'affaires démontrant la rentabilité et la viabilité.

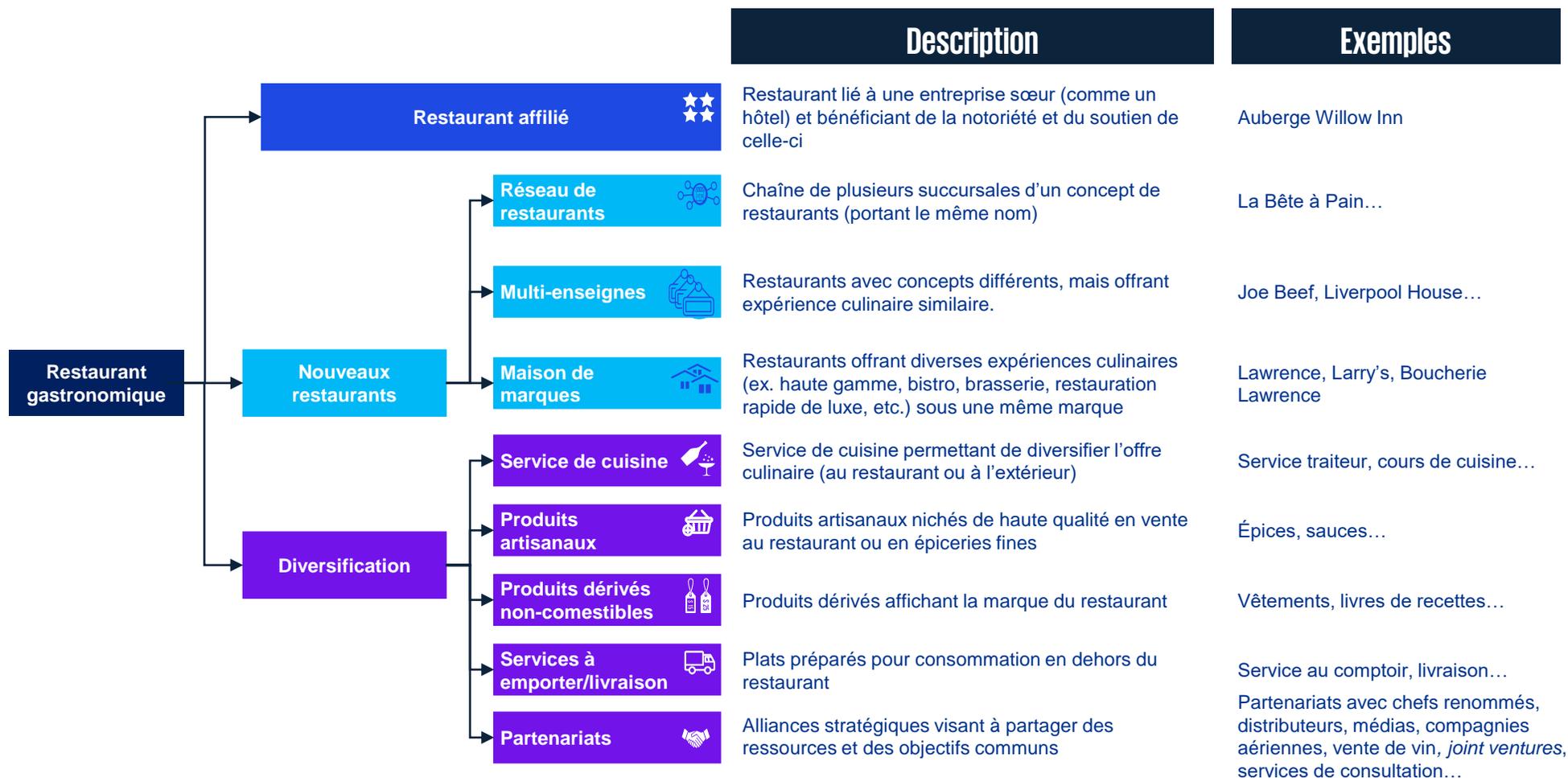
4



Stratégies de croissance:
**Optimisation du modèle
d'affaires**

Stratégies de croissance (1/3)

Alors que souvent les restaurants débutent par un seul établissement, des options d'évolutions sont possibles dans le temps. En voici quelques-unes à prendre en considération.



Internationalisation¹

¹ L'internationalisation peut être considérée pour différents modèles



Entreprises privées

© 2024 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés.

Stratégies de croissance (2/3)

Chaque option implique des prérequis, avantages et inconvénients distincts. Une analyse est nécessaire pour choisir celle qui correspond le mieux à l'évolution souhaitée de son restaurant.

	Prérequis	Avantages	Inconvénients
 Restaurant affilié	<ul style="list-style-type: none"> Établir un contrat explicite entre le restaurant et l'établissement d'hébergement (ou autre partenaire d'affiliation) précisant les modalités du partenariat, les obligations financières et opérationnelles, les attentes et autres responsabilités légales 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à un plus grand public via les clients de l'établissement d'hébergement Mutualisation de certaines ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Performances du restaurant liées à l'occupation de l'établissement d'hébergement Perte de contrôle sur certaines décisions de gestion (consensus entre partenaires) Risque de conflit possible sur la manière de partager équitablement les coûts Risque de dommage collatéral en cas de faillite ou perte de réputation du partenaire
 Réseau de restaurants	<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise de compétences en gestion d'entreprise et capacité de superviser plusieurs sites Établir des opérations standardisées et des systèmes logistiques efficaces pour approvisionner plusieurs emplacements Assurer une cohérence de l'image de marque et des normes de qualité sur l'ensemble des sites afin de consolider la notoriété de la marque 	<ul style="list-style-type: none"> Fidélité de la clientèle reconnaissant la marque Économies d'échelle via les achats en gros, des opérations standardisées et une gestion centralisée Expansion plus simple lorsqu'un concept est établi 	<ul style="list-style-type: none"> Focus sur un segment particulier Risque d'obsolescence car les tendances évoluent Impact sur la réputation globale de la chaîne lors d'enjeux rencontrés par un seul des restaurants
 Multi-enseignes	<ul style="list-style-type: none"> Développer des variations d'expérience client unique ciblant un segment particulier de la clientèle Créer d'une stratégie marketing performante pour chaque marque est indispensable pour optimiser leur visibilité 	<ul style="list-style-type: none"> Diversification sur un segment de restauration qui facilite les synergies entre les différentes enseignes Partage de risques, de ressources et économies sur les coûts opérationnels Couverture de plusieurs segments: possibilité de générer de fortes marges via une enseigne permettant d'opérer une autre contribuant à la réputation (par exemple) 	<ul style="list-style-type: none"> Complexité de gestion venant de la diversité des concepts Risque de concurrence interne entre les enseignes (une nouvelle enseigne peut prendre des parts de marché d'une autre enseigne existante)
 Maison de marques	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre les différents marchés ciblés pour créer les différentes expériences de restauration Créer une stratégie marketing robuste et cohérente entre les marques pour un positionnement clair auprès de la clientèle Mettre en place une logistique et une gestion des stocks adaptées à une diversité de produits destinés aux différentes marques 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de marque : Renforce la réputation de la marque auprès de publics plus larges et diversifiés Économies d'échelle dans la chaîne d'approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de la marque globale parfois complexe (ex. cohérence des menus entre les concepts) Risque de dilution de la marque haut de gamme en cas de positionnement inapproprié dans d'autres segments, compromettant ainsi son caractère distinctif

Stratégies de croissance (3/3)

	Prérequis	Avantages	Inconvénients
 Service de cuisine	<ul style="list-style-type: none"> Investir dans des équipements de cuisine adaptés aux services de traiteur (fours de cuisson polyvalents, chariots de transports alimentaires, etc.) pour garantir une préparation efficace et de qualité Assurer que le personnel est qualifié et formé aux différents types de préparation alimentaire (resto en salle vs traiteur) 	<ul style="list-style-type: none"> Diversification des revenus via les services connexes Élargissement de la clientèle Personnalisation des services qui répond aux besoins uniques de clients 	<ul style="list-style-type: none"> Besoin de compétences spécifiques (gestion des événements, etc.) Risque de dispersion des ressources
 Produits artisanaux	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place une stratégie marketing afin d'attirer les clients en quête de produits artisanaux uniques Établir un approvisionnement constant en ingrédients de haute qualité pour supporter la production des produits artisanaux Obtenir les licences nécessaires pour la production et la vente des produits (au besoin) 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité de multiplier les points de ventes (au restaurant, en épicerie fine, en ligne, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Coût de production élevés et difficulté de produire en grand volume une production artisanale Besoin de notoriété pour établir une clientèle Gestion de stocks supplémentaires et complexité opérationnelle
 Produits dérivés non-comestibles	<ul style="list-style-type: none"> Développer une gamme de produits dérivés pertinente pour la clientèle cible Élaborer une stratégie efficace pour la distribution de ces produits, que ce soit à l'interne ou par le biais de partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> Fidélisation de la clientèle et renforcement de l'image de marque Source de revenu différent de la restauration 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de la production, des stocks et de la distribution des produits dérivés Risque de dilution de la marque si la qualité n'est pas adéquate Possibilité de coûts de production élevés
 Services à emporter	<ul style="list-style-type: none"> Instaurer une plateforme de commande en ligne conviviale (ou entrer dans un partenariat avec une plateforme existante) Disposer d'emballages appropriés afin de préserver la qualité des aliments lors du transport Créer des processus opérationnels optimisés pour assurer un service à emporter rapide et efficace 	<ul style="list-style-type: none"> Maximisation de l'utilisation de la cuisine Innovation du menu: Introduire de nouvelles offres pour la vente à emporter 	<ul style="list-style-type: none"> Compétences technologiques nécessaires pour la gestion des commandes en ligne Confrontation à une concurrence sur le marché de la livraison et de la vente à emporter en ligne Difficulté d'offrir une expérience haut de gamme en plat pour emporter
 Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place une vision stratégique commune entre partenaires pour le maintien des valeurs et une image unifiée Établir une collaboration maximisant les compétences et ressources complémentaires afin de créer un bénéfice mutuel Créer des accords contractuels clairs et équitables pour définir les responsabilités et modalités de la collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> Diversification des activités et des revenus Crédibilité accrue grâce à des collaborations renommées 	<ul style="list-style-type: none"> Perte de contrôle sur certaines décisions de gestion (consensus entre partenaires) Gestion complexe de l'évolution des objectifs et attentes envers le partenariat Risque de dommage collatéral en cas de faillite ou perte de réputation du partenaire

5

Considérations à haut niveau
relatives aux **conventions**
d'actionnaires

L'importance de la convention entre actionnaires

Il est clé d'adapter la convention d'actionnaire à chacune des situations spécifiques. Une sélection de clauses cruciales à considérer sont les suivantes:

Attentes et conséquences d'un défaut

- Les conflits entre actionnaires résultent souvent du niveau d'implication
- La Convention doit clarifier les rôles et responsabilités
- Prévoir des clauses comme « achat-vente forcé » ou « retrait des affaires » en cas de non-respect des attentes envers le niveau d'implication du nouvel actionnaire

Actionnaire silencieux

- Définir les modalités pour racheter les actions d'un actionnaire inactif
- Possibilité de rachat après un certain temps ou atteinte de résultats spécifiques

Durée minimum de « mariage »

- Négliger la durée peut entraîner des iniquités financières
- Assurer une durée minimum de « mariage » (ex. pour fidéliser un employé clé ou encore un actionnaire ayant une expertise clé au restaurant)
- Prévoir le rachat d'actions avec pénalité en cas de départ prématuré

Préavis de départ

- Exiger un préavis pour protéger les intérêts de la société
- Prévoir des pénalités sur la valeur des actions en cas de départ sans préavis

Droit d'entraînement

- Considérer la vente de certaines actions à un employé pour assurer la fidélisation et de créer un intérêt éventuel pour la reprise du restaurant
- Discuter de l'ajout d'une clause « droit d'entraînement » avec les actionnaires minoritaires (ex. les employés) afin de ne pas se limiter lors d'une opportunité de transfert externe du restaurant
- Ajouter cette clause implique la vente totale des actions à un repreneur externe plus facilement au même prix et aux mêmes conditions qu'à l'actionnaire minoritaire

À noter

- L'ensemble des intervenants interviewés conseille d'éviter de donner des actions aux employés, sans implications financière de leur part
- Plusieurs mécanismes peuvent faciliter l'entrée dans l'actionariat d'employés

04

Outils de préparation au transfert d'un restaurant

Plus de la moitié de restaurateurs pense au transfert

L'enquête réalisée auprès des restaurateurs met en lumière les défis perçus en lien avec le transfert.

Résultats



Pense au transfert

56%



Début des démarches

- Plus de 50 % n'ont pas entamé de démarches de transfert
- Plusieurs parmi ceux qui n'ont pas entamé de démarches y pensent



Défis du transfert

- Évaluation de la valeur du restaurant
- Maintien de l'aura
- Aspects légaux
- Sélection du repreneur
- Financement

Nombre de réponse pour chaque question

18

11

10

Jusqu'à cinq années sont nécessaires pour préparer le transfert

Pourquoi transférer son restaurant?



Évaluer la valeur de son restaurant*



Comprendre ses options de relève



Identifier sa relève



Mettre en œuvre des meilleures pratiques pour opérer le transfert



Éléments clés à mettre en œuvre durant la période

La période de préparation peut viser divers objectifs, en fonction du repreneur choisi. Idéalement, ces années seront utilisées pour assurer une valorisation maximale du restaurant et pour structurer et documenter les processus pour faciliter la passation.

Voici des exemples d'éléments à mettre en œuvre :

- Solliciter le soutien de professionnels pour évaluer l'état des lieux (ex. l'évaluation du concept du restaurant, des états financiers, des stratégies marketing, de l'affluence, de la propriété intellectuelle, du fonds commercial, du potentiel de croissance, etc.) et de déterminer un plan d'action afin de déployer des initiatives afin de maximiser la valeur du restaurant
- Fidéliser le personnel clé par une communication ouverte (consultations, informations sur les développements, etc.) et une gestion efficace (incitatifs basés sur la contribution, formations, promotions, etc.) est essentielle durant cette période
- Éviter d'étendre des contrats avec des fournisseurs au-delà de la période d'exploitation
- S'assurer que le bail soit transférable (si applicable)

*il peut être utile au début du processus de faire une évaluation du restaurant afin de structurer les étapes suivantes et déployer des mesures permettant d'augmenter la valeur au besoin. À noter qu'une valeur formelle sera identifiée lors de la phase de négociation avec l'acheteur, en fin de processus.

Les pages suivantes détaillent les grandes étapes du transfert.



Pourquoi transférer son restaurant?

Les motifs de transfert d'un restaurant sont variés, personnels, et généralement liés aux situations suivantes :

01

Le propriétaire ressent une certaine lassitude après des années d'exploitation, et **souhaite se concentrer à un nouveau projet.**

02

Le propriétaire est **en fin de carrière** et aspire à une retraite.

03

L'entreprise est en bonne santé financière, a une marque reconnue et affiche une bonne rentabilité. Sa valeur de revente est bonne, ce permettrait de **générer une plus-value** importante.

04

Le propriétaire éprouve des difficultés et souhaite vendre.

Êtes-vous prêt à vendre?*



Avant de considérer le transfert d'un restaurant, le futur cédant doit effectuer une réflexion personnelle.

Un plan de sortie, c'est-à-dire un projet post-restauration, doit être conçu. Celui-ci peut être fait en collaboration avec des conseillers proches et potentiellement la famille.

Un cédant qui n'a pas élaboré de plan pour l'après-transfert est plus susceptible de changer d'avis en cours de processus. Le plan de sortie permet de gérer les éléments émotionnels inhérents au transfert: un propriétaire qui sait qu'un projet passionnant l'attend après la vente sera probablement plus collaboratif et constructif dans le processus de transfert.

*La CTEQ propose un test de cinq minutes permettant d'identifier des enjeux clés susceptibles de façonner l'avenir de l'entreprise, sans compromettre davantage l'emploi du temps chargé.



Évaluer la valeur de son restaurant

L'évaluation d'une entreprise est réalisée selon un processus formel par un évaluateur agréé. La valeur finale sera le résultat d'une négociation entre le vendeur et l'acheteur. Les outils proposés en première section sont quelques exemples de pratiques d'affaires à mettre en place qui peuvent avoir un impact positif sur la valeur du restaurant.

Comment est calculée la valeur d'une entreprise

En général, les évaluateurs professionnels utilisent une combinaison de méthodes pour confirmer la valeur d'une entreprise, en voici certaines:

- 1 Approche basée sur le revenu (un multiple de **BAIIA**, soit « bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements » est utilisé pour proposer une valeur)
- 2 Approche basée sur les actifs (calcul de la valeur des actifs tangibles et intangibles)
- 3 Approche basée sur le marché (prix basé sur les ventes passées d'entreprises comparables)



2 Exemples des actifs évalués

Tangibles

- La santé financière globale du restaurant, y compris les profits et les pertes
- La valeur des équipements et des actifs matériels du restaurant
- La stabilité et les compétences de l'équipe en place
- La fidélité et la taille de la clientèle régulière
- La mise en place d'une organisation éprouvée (ex. la création d'un livre de recettes incluant les coûts associés, l'adoption de technologies innovantes)

Intangibles

- Le fonds de commerce (ex. la réputation, la satisfaction client, l'image de marque)
- La propriété intellectuelle
- L'influence de l'emplacement sur l'achalandage et la rentabilité
- L'impact des conditions économiques nationales et locales sur l'industrie
- L'unicité et l'attrait du concept du restaurant
- L'équipe et sa stabilité



Identifier sa relève

Identifier la relève est une phase clé du cycle de vie d'un restaurant. Bien qu'il existe plusieurs types de repreneurs, les restaurants gastronomiques ont davantage de chances de trouver un repreneur au sein même de leur restaurant. Un employé qui reprend les rênes de l'entreprise a deux fois plus de chances de réussite qu'un repreneur externe.

Un repreneur interne possède généralement une connaissance approfondie de l'entreprise et de l'image de marque, de la culture et du savoir-faire, ce qui facilite une transition efficace et réduit les risques potentiels d'impact négatif sur les opérations et la clientèle. De plus, la continuité opérationnelle, dont le maintien des relations avec les partenaires, peut être plus stable avec un repreneur interne par rapport à un repreneur familial ou externe.

Repreneur interne



Définition

- Le restaurant est transféré à un ou des nouveau(x) propriétaire(s) typiquement employés de l'entreprise, qui en assumeront la direction

Exemples

- Employés
- Partenaires d'affaires existants

Repreneur familial



Définition

- Concerne la relève assurée par la famille, où le restaurant demeure propriété de la famille et est dirigée par l'un de ses membres.

Exemple

- S.o.

Repreneur externe



Définition

- Le restaurant est transféré à de nouveaux propriétaires extérieurs à l'entreprise et à la famille, qui en deviennent les propriétaires et assurent également la gestion.

Exemples

- Acquéreur stratégique
- Investisseur

Les pages suivantes présentent les considérations clés sur les profils des repreneurs ayant émergé lors des entretiens et de la revue de la littérature.



Identifier sa relève: repreneur interne

Un employé qui assume la direction de l'entreprise a de meilleures chances de réussite qu'un repreneur externe.

		Avantages	Inconvénients
Objectifs	Pérennité de la culture et de l'image de marque et du chef	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance existante des opérations • Plus forte probabilité de préserver l'héritage, l'image de marque et de maintenir la culture d'entreprise, et par conséquent favoriser la rétention du personnel clé • L'accompagnement d'un facilitateur externe peut permettre de recadrer les échanges sur les besoins et la pérennité de l'entreprise (pour éviter des débordements émotionnels) 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut être difficile de conserver l'aura et la réputation du restaurant si le cédant est connu et que son image est fortement liée • Peut nécessiter des efforts de re-branding importants le cas échéant
	Conservation et transfert du savoir-faire	<ul style="list-style-type: none"> • L'expérience existante atténue la courbe d'apprentissage suite au départ du cédant • Bonne connaissance des produits et des services et possède une connaissance des enjeux, réduisant les répercussions potentielles sur les activités et la clientèle • Contexte facilitant le support du repreneur par le cédant en agissant en tant que « guide » dans le processus de transfert, notamment pour sauvegarder le savoir-faire (ce qui doit être intégré dans le processus de négociation) • Maintien de l'esprit entrepreneurial au sein du restaurant 	s.o.
	Maintien des relations avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Plus forte probabilité de relations positives et de confiance 	s.o.
	Maximisation du prix de transfert lors de la négociation	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Peut exiger du cédant de diminuer ces attentes relativement au prix de vente. En fonction des profils, le repreneur n'a pas nécessairement des sommes importantes à investir en amont
Considérations	Fiscales	<ul style="list-style-type: none"> • Vente progressive d'actions¹ permet au repreneur d'acquérir les moyens financiers (dividendes) • Possibilité de bénéficier de l'exonération du gain en capital, de reporter une partie du gain sur des années ultérieures et de réduire le gain en capital en utilisant des pertes en capital antérieures • Possibilité de liquider progressivement une partie de l'entreprise tout en continuant à exploiter d'autres aspects jusqu'à la retraite complète 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de baisse du prix du transfert et peut exiger une participation financière plus élevée de la part du cédant. L'aide externe peut faciliter l'accès au financement • La vente d'actifs n'offre pas d'exonération du gain en capital comme la vente d'actions, et peut entraîner des frais de mutation pour les biens immobiliers
	Légales	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cas de plusieurs actionnaires, prévoir la négociation d'une convention d'actionnaires (ex. dans le cas d'une fiducie discrétionnaire) pour un transfert progressif, détaillant les rôles de chacun et l'implication du cédant dans le transfert, des clauses exigeant une prise de décision unanime et des dispositions sur le rachat de préemption 	<ul style="list-style-type: none"> • Le cédant est responsable des actes ou des dettes de l'entreprise lors de la vente d'actifs, soustraite de la valeur de vente • La convention d'actionnaires peut inclure la possibilité d'utiliser la clause « shotgun », permettant à un actionnaire d'offrir à un autre actionnaire d'acheter ses parts à un prix spécifié. Si l'actionnaire ciblé refuse, il a l'obligation d'acheter les parts de l'offrant au même prix, évitant ainsi les conflits en offrant une solution d'achat ou de vente.
	Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires financiers peuvent être rassurés lorsque le repreneur connaît l'industrie et/ou le restaurant 	<ul style="list-style-type: none"> • Une balance de prix de vente est un outil pouvant être utilisé lorsque le repreneur dispose fonds limités • Possibilité d'implication du cédant dans le financement du transfert (ex. via les fonds générés par l'entreprise) • Potentiel faibles ressources financières du repreneur peut être un risque pour le cédant • Peu d'institutions financières intéressées par ce type de transactions

¹ **Exemple:** Étape 1: vente 20-40% des actions; Étape 2: vente 50% des actions; Étape 3: vente 20-40% des actions



Identifier sa relève: repreneur familial

La relève par un membre de la famille peut faciliter la continuité du restaurant.

		Avantages	Inconvénients
Objectifs	Pérennité de la culture et de l'image de marque et du chef	<ul style="list-style-type: none"> Susceptible de préserver l'héritage culturel et le fort engagement des employés clés, en particulier lorsque les membres de la famille sont bien intégrés au restaurant et prêts à assumer des responsabilités L'image du chef peut jouer un rôle crucial dans les reprises familiales, car elle peut être liée à la réputation et à l'héritage du restaurant 	<ul style="list-style-type: none"> Peut complexifier les relations avec le reste de l'équipe ou créer des enjeux de légitimité Complexité de choisir le repreneurs ou les rôles, si plusieurs membres de la famille sont impliqués Autres considérations détaillées pour le cas d'un repreneur interne
	Conservation et transfert du savoir-faire	<ul style="list-style-type: none"> Idem que repreneur interne 	<ul style="list-style-type: none"> Devra faire ses preuves auprès du personnel que du cédant pour confirmer sa crédibilité
	Maintien des relations avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> Idem que repreneur interne 	<ul style="list-style-type: none"> Peut être complexe d'assurer la légitimité du repreneur
	Maximisation du prix de transfert lors de la négociation	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité de baisse du prix du transfert et peut exiger une participation financière plus élevée de la part du cédant
Considérations	Fiscales	<ul style="list-style-type: none"> Voir la page sur le « Repreneur interne » pour des considérations fiscales relatives aux avantages de transfert progressif d'actions et d'actifs Transfert direct possible par l'ajout d'une clause au sein d'un testament spécifiant la répartition des actions issues du gel successoral, l'établissement d'une fiducie testamentaire, et la distribution d'autres actifs de l'entreprise. Transfert simplifié et direct via une cessation (donation ou vente), la création d'une fiducie (la relève n'a pas besoin d'être définie) ou un gel successoral (aucune conséquence fiscale pour ce dernier) 	<ul style="list-style-type: none"> La cession impose la création d'une déclaration d'un gain en capital qui est imposable au cédant (nécessitant l'évaluation de la juste valeur marchande de l'entreprise) Mesures à prendre dans un contexte de gel successoral pour éviter les perceptions d'iniquité entre les membres de la famille impliqués dans l'entreprise et ceux qui ne le sont pas Autres considérations détaillées pour le cas d'un repreneur interne
	Légales	<ul style="list-style-type: none"> Idem repreneur interne 	<ul style="list-style-type: none"> Idem que repreneur interne
	Financement	<ul style="list-style-type: none"> Les partenaires financiers peuvent être rassurés lorsque le repreneur connaît l'industrie et/ou le restaurant. Possibilité que les liens familiaux amènent le cédant à offrir une certaine flexibilité à son repreneur 	<ul style="list-style-type: none"> Idem que repreneur interne



Identifier sa relève: repreneur externe

Le repreneur externe est plus susceptible d'offrir le prix demandé, mais pourrait être face à des défis pour la continuité de la culture et la stabilité de l'équipe restante.

		Avantages	Inconvénients
Objectifs	Pérennité de la culture et de l'image de marque et du chef	<ul style="list-style-type: none"> L'image du chef actuel peut influencer la décision d'acquérir le restaurant. Une excellente réputation du chef peut rendre l'entreprise plus attrayante, tandis qu'une image moins favorable peut être un obstacle à la transaction, à moins que le repreneur externe ait des plans concrets pour repositionner l'image du restaurant. 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité de changement de culture d'entreprise si la préparation a mal été effectuée Peut être mal perçu par les clients ou par le milieu en fonction du type de repreneur (ex. investisseur)
	Conservation et transfert du savoir-faire	<ul style="list-style-type: none"> Si le repreneur provient du secteur de la restauration, certaines connaissances propres au restaurant peuvent être transférées et appliquées plus facilement La possibilité pour le cédant de rester au sein de l'entreprise pendant un certain temps doit être intégrée dans le processus de négociation 	<ul style="list-style-type: none"> Si le repreneur ne provient pas du secteur de la restauration, la préservation du savoir-faire pourrait dépendre de la planification d'une période de transition avec le cédant, ainsi que du maintien des employés clés du restaurant pour mettre en œuvre
	Maintien des relations avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> Peuvent être maintenu si une période de transition est planifiée, permettant au cédant de présenter le repreneur et d'établir des relations de confiance 	<ul style="list-style-type: none"> Le manque de préparation de transfert vers ce type de repreneur peut entraîner des risques liés aux prêts, des incertitudes sur les compétences du repreneur, la perte de clients au profit de concurrents et un détachement émotionnel des employés attachés au cédant
	Maximisation du prix de transfert lors de la négociation	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité de vente à un prix supérieur, en lien avec l'objectif d'un propriétaire qui cherche à le maximiser 	s.o.
Considérations	Fiscales	<ul style="list-style-type: none"> En vendant ses actions, le cédant peut bénéficier de l'exonération du gain en capital (sous le conseil d'un fiscaliste), reporter une partie du gain pour les années suivantes, et réduire le gain en capital avec des pertes antérieures Possibilité de différer le gain en capital sur une période de cinq ans lors de la vente de biens de nature capitale. Dans cette optique, la société du vendeur ne reçoit qu'une fraction du produit de la vente au moment de la transaction, plutôt que la totalité Afin de réduire le gain en capital, il peut être stratégique de tirer parti des pertes en capital disponible au sein de la société qui vend les actifs 	<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise sera imposée lors de la vente des actifs au repreneur (au taux réduit des petites entreprises, moins élevé que celui applicable aux particuliers) La vente d'actifs n'offre pas d'exonération du gain en capital comme la vente d'actions, et elle peut entraîner des frais de mutation pour les biens immobiliers
	Légales	<ul style="list-style-type: none"> Idem repreneur interne 	<ul style="list-style-type: none"> Idem repreneur interne
	Financement	<ul style="list-style-type: none"> Ressources financières peuvent être plus faciles à mobiliser (ex. groupe de restaurants) 	<ul style="list-style-type: none"> Mise de fonds doit être importante s'il s'agit d'un particulier pour rassurer le(s) partenaire(s) financier(s) Peu d'institutions financières intéressées par ce type de transactions



Identifier sa relève: comment la sélectionner?

Une évaluation des profils types facilite le choix d'un repreneur équipé pour relever les défis à venir et assurer la transition de l'image de marque du restaurant. Cette analyse peut être faite avec l'aide d'experts en transfert si besoin.

Démarche de sélection de profils de(s) repreneur(s)





Mettre en œuvre les meilleures pratiques de gestion lors de la période de transfert

01 Pérennité de la culture et de l'image

- Investir le temps nécessaire dans la période de transition pour transmettre:
 1. les spécificités relatives à la culture du restaurant
 2. les points forts et faibles de l'entreprise cruciaux (opérationnel, RH, etc.)
- Impliquer le personnel dans le processus de transition en les informant et en sollicitant des rétroactions sur le processus
- Documenter clairement les processus opérationnels, les normes de qualité et les aspects culturels pour assurer une transition fluide
- S'il s'agit d'un nouveau chef, lui faire de la place médiatique et sur les réseaux sociaux lors de la transition

02 Conservation du savoir-faire

- Répertorier les connaissances qui quitteront le restaurant lors du départ du cédant
- Élaborer une liste pour les détailler en fonction de leur impact, fréquence d'utilisation et de leur priorité
- Cibler les personnes pouvant appliquer les connaissances qui quitteront le restaurant
- Faire un suivi régulier sur l'apprentissage des connaissances ciblées
- Évaluer et mesurer la compréhension des connaissances acquises des personnes concernées

03 Maintien des relations avec les partenaires

- Communiquer de manière transparente et proactive avec les partenaires pour les informer du transfert
- Organiser des réunions individuelles avec les partenaires clés pour discuter de la transition et leur présenter le repreneur
- Mettre en place des contrats de transition ou d'assistance pour assurer une période de collaboration fluide entre le cédant et le repreneur
- Assurer un suivi régulier avec les partenaires après la transition pour résoudre tout problème éventuel et maintenir des relations solides à long terme

04 Maximisation du prix de transfert lors de la négociation

- Lister les objectifs détaillés du transfert (ex. maximiser le prix sur la base du prix de réserve du transfert, sécuriser certains emplois clés, etc.)
- S'entourer d'experts (ex. courtier, comptable, avocat) pouvant faciliter la négociation et le succès du transfert
- Établir des objectifs clairs de transfert (ex. maximiser le prix, sécuriser des emplois clés, optimiser les conditions contractuelles, réduire les risques, et exploiter les opportunités) et identifier des tactiques de négociation
- Idéalement, entamer la négociation lorsque le restaurant est dans une période de profits
- Être préparé pour des questions de repli¹
- Prendre son temps, car un sentiment d'urgence peut désavantager le cédant

¹ Exemples: Comment envisage-t-on la gestion des situations de blocage? Comment abordera-t-on une rupture des négociations? De quelle manière garantira-t-on le retour de tous les documents remis à l'acheteur vers le vendeur?

05

Observations



Plusieurs préoccupations ont aussi été exprimées par des acteurs durant le projet et n'ont pas été couvertes

La liste suivante recense plusieurs besoins exprimés, qui n'ont pas été couverts dans le guide:

- Financement (hors subventions) et financement de la relève
- Meilleures pratiques relatives aux ressources humaines
- Plan de développement (formations, mentorats)
- Identification d'une structure de rémunération globale, incluant les avantages sociaux
- Création de comité aviseur
- Pratiques d'optimisation des approvisionnements / approvisionnement local
- Meilleures pratiques relatives aux conventions d'actionnaires et recours en cas de mésentente
- Définition d'une proposition de valeur différenciée et stratégie de marketing
- Meilleures pratiques relatives à la comptabilité
- Outils technologiques et stratégie de numérisation/automatisation
- Participation à des guides, palmarès ou autres outils facilitant le rayonnement
- Gestion des no-shows

La liste de ces préoccupations met en lumière l'ampleur des besoins de l'industrie et pointe vers le besoin de ressources additionnelles

Avis de non-responsabilité

Le présent document, qui a été préparé par KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. (« KPMG »), est destiné à l'usage interne du Collectif de la gastronomie québécoise (La Table Ronde), conformément aux conditions du contrat de mission daté du 25 août 2023 que nous avons conclu avec le client. Le présent document est fourni au client et à toute personne ou entité spécifiée dans le contrat de mission, sur une base confidentielle, et il ne peut être fourni à aucune autre personne ou entité sans l'autorisation expresse écrite de KPMG et du client. KPMG ne garantit pas et ne déclare pas que les informations contenues dans le présent document sont exactes, complètes, suffisantes ou adéquates pour leur usage par toute personne ou entité autre que le client et par toute personne ou entité spécifiée dans le contrat de mission, ou pour toute autre fin que celle énoncée dans le contrat de mission. Toute personne ou entité autre que le client ou toute personne ou entité spécifiée dans le contrat de mission ne devra pas s'y appuyer, et KPMG décline expressément dans la présente toute responsabilité ou obligation pouvant découler de l'usage du présent document à l'égard de toute personne ou entité autre que le client et de toute personne ou entité spécifiée dans le contrat de mission.

Nous attirons votre attention sur l'article 5 des conditions standard, qui restreignent la possibilité de distribuer notre rapport. Toutefois, comme vous avez déjà indiqué que vous souhaitez distribuer le document à titre informatif seulement à des tiers qui ne s'y appuierait pas, nous consentons à cette délivrance à condition que la société convienne de dégager KPMG de tout dommage, action, réclamation, amende, pénalité, plainte, demande, poursuite, procédure, obligation, coût, dépense ou perte qui découlerait directement ou indirectement de la divulgation des informations par KPMG aux tiers et/ou à ses conseillers professionnels, ou de toute omission à cet égard (collectivement, les « réclamations »). Qui plus est, en cas de réclamation de la part d'un tiers à l'encontre de KPMG, la société indemniserait intégralement KPMG et le dégagera de toute responsabilité, y compris, sans s'y limiter, relativement aux frais juridiques raisonnables.

06

Annexe



Résultats

Réponses:



Pratiques d'affaires maîtrisées

- Gestion des ressources (recrutement, rétention)
- Gestion des horaires de travail
- Optimisation du menu
- Analyses frais fixes/variables



Pratiques d'affaires importantes à maîtriser

- Utilisation des programmes gouvernementaux
- Stratégie de croissance
- Gestion des investissements majeurs
- Optimisation des frais généraux et d'administration / Calcul et présentation de la rentabilité / Analyse de la structure des coûts d'exploitation directs et indirects

56%

Des restaurateurs et chefs pensent au transfert de leur restaurant



Début des démarches

- Plus de 50 % n'ont pas entamé de démarches de transfert
- Plusieurs parmi ceux qui n'ont pas entamé de démarches y pensent



Défis du transfert

- Maintien de l'aura
- Financement
- Évaluation de la valeur du restaurant
- Sélection du repreneur
- Aspects légaux

Nombre de réponse sur 24 participants:

23

18

18

11

10

Pratiques maîtrisées par les restaurateurs et les chefs

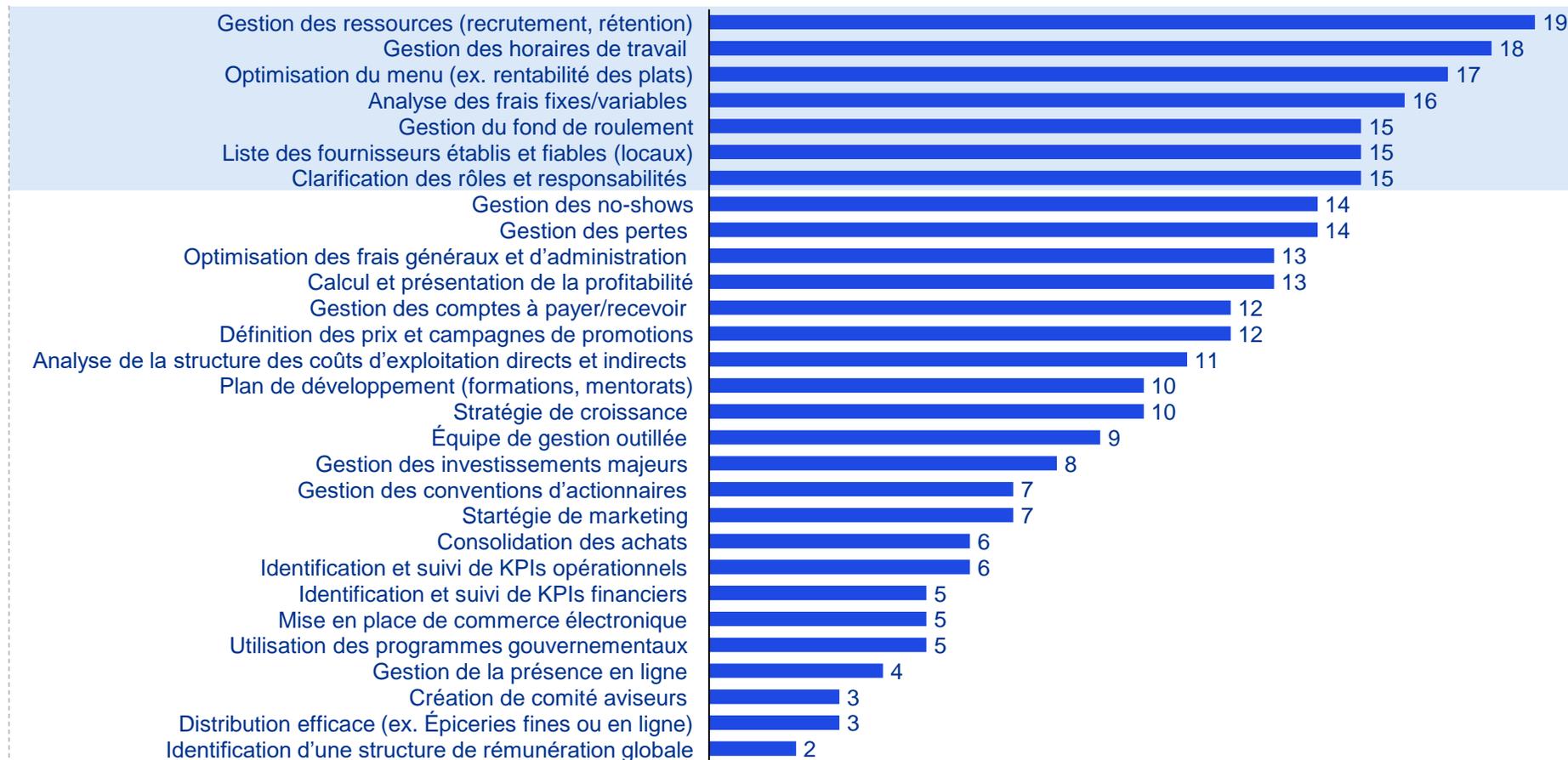
Parmi les 23 participants ayant répondu, les pratiques suivantes se distinguent comme étant maîtrisées par les restaurateurs et les chefs.

23

Réponses



Tableau 1: Pratiques maîtrisées par les restaurateurs



Pratiques les plus importantes pour les restaurateurs et les chefs

Parmi les 18 participants qui ont répondu à cette question, certaines pratiques se démarquent comme étant essentielles à maîtriser pour les restaurateurs et les chefs dans le futur.

18

Réponses



Tableau 2: Pratiques jugées les plus importantes à maîtriser par les restaurateurs





kpmg.com/ca/fr

L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte à l'avenir. Vous ne devriez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2024 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG.