

DÉMYSTIFIER VOTRE BANQUIER!



Un guide pour les entrepreneurs qui désirent faire une demande de prêt : ce que devrait contenir votre demande, ce que recherche votre banquier, les termes bancaires courants et des conseils pour accroître vos chances de réussite.



Banque de développement du Canada
Business Development Bank of Canada



© Banque de développement du Canada, 2002

D'après l'œuvre originale :

Prêt pour un prêt

ISBN 2-551-18075-9

© Gouvernement du Québec

Les Publications du Québec
1500 D, rue Jean-Talon Nord
Sainte-Foy (Québec) G1N 2E5

**TABLE
DES
MATIÈRES**

SOMMAIRE	4
INTRODUCTION : CE QUE LES BANQUIERS RECHERCHENT	5
1. COMPRENDRE VOTRE BANQUIER	6
Votre perception des banquiers	6
Utiliser la psychologie pour adapter votre démarche	6
Intuitif ou méthodique?	6
Prise de décision : logique ou émotive?	7
Aider votre banquier à prendre une décision	7
2. PRÉPARER VOTRE PROPOSITION	9
Rédiger votre proposition	10
Votre plan d'affaires	11
Sections de la proposition	11
Sommaire	11
Description de votre entreprise	11
Votre équipe de direction	12
Votre plan marketing	13
Votre plan de production	14
Plan des ressources humaines	15
Planification financière	15
Annexes	16
3. DÉMYSTIFIER VOTRE BANQUIER : UN GLOSSAIRE	17
Sources de financement	17
Types de prêts	19
Garanties	20
États financiers	21
Ratios	22
4. RENCONTRER VOTRE BANQUIER	25

SOMMAIRE



Le présent document explique ce que vous devez savoir lorsque vous adressez une demande de prêt à une banque. Il traite des sujets suivants :

- **Ce que les banquiers recherchent** (page 5) : Un aperçu des quatre éléments qu'un banquier évalue lors de l'étude de votre proposition.
- **Comprendre votre banquier** (pages 6-8) : Une brève mise en lumière du rôle du banquier et de la façon dont la compréhension de sa psychologie peut vous aider à préparer une meilleure proposition.
- **Préparer votre proposition** (pages 9-16) : Ce que vous devriez inclure dans votre proposition.
- **Démystifier votre banquier** (pages 17-24) : Un glossaire des termes que votre banquier est susceptible d'employer (en ce qui concerne les sources de financement, les types de prêts, les types de garanties et ce que vous devriez inclure dans les états financiers) et quelques ratios répandus qu'il examinera.
- **Rencontrer votre banquier** (pages 25-31) : Conseils sur la préparation de la rencontre avec votre banquier et le suivi de celle-ci.

INTRODUCTION : CE QUE LES BANQUIERS RECHERCHENT



Quand vous savez déjà ce que votre banquier recherche, vous pouvez présenter une demande étoffée et convaincante qui facilitera la constitution du dossier de financement. Les banquiers prennent habituellement quatre éléments en considération lorsqu'ils décident d'approuver ou de rejeter une proposition.

VOTRE CURRICULUM VITÆ

Les banquiers essaient d'évaluer votre capacité à gérer le projet. Vous devez prouver que vous possédez l'expérience, les compétences, la détermination et l'assurance nécessaires pour mener à bien votre projet.

LA VIABILITÉ DE VOTRE PROJET

Votre plan d'affaires doit être clair, articulé et bref tout en abordant tous les éléments du projet. Il vous revient de présenter des projections financières sur au moins deux ans, ainsi qu'une analyse de la taille du marché, de son potentiel et de votre positionnement, le tout reposant sur des faits irréfutables et des sources dignes de foi.

VOTRE CAPACITÉ FINANCIÈRE

Les banquiers voudront connaître la valeur nette de votre patrimoine afin de juger de votre capacité à vous acquitter de vos obligations financières. Ils examineront également vos antécédents en matière de crédit — et en feront un indicateur pour l'avenir.

VOS INVESTISSEMENTS ET GARANTIES

Les banquiers ne manqueront pas de vous demander d'investir personnellement dans votre entreprise, comme preuve de votre engagement. Cela consiste en une injection de capitaux ou en une garantie sur des biens.

Les banquiers sont des entrepreneurs eux aussi : ils cherchent de nouveaux clients et n'auraient plus qu'à mettre la clé sous la porte s'ils ne prêtaient jamais. En élaborant bien votre demande, vous leur facilitez la tâche.

1. COMPRENDRE VOTRE BANQUIER



Connaître la façon dont pense votre banquier peut vous aider à préparer votre projet et à l'expliquer en des termes qu'il comprendra.

VOTRE PERCEPTION DES BANQUIERS

Nombre d'entrepreneurs assimilent le processus de demande de prêt à la comparution devant un juge qui cherche des raisons de ne pas leur prêter d'argent.

C'est faux. Les banquiers, en réalité, sont à la recherche de clients, tout comme vous. Ce sont des gens d'affaires qui vendent un produit — de l'argent. Pour protéger son investissement, le banquier se sert d'outils lui permettant d'évaluer votre projet, la capacité financière de votre entreprise ainsi que votre savoir-faire et votre expérience de la gestion.

UTILISER LA PSYCHOLOGIE POUR ADAPTER VOTRE DÉMARCHÉ

Quand vous connaissez la façon dont pense votre banquier, vous êtes en mesure de mieux présenter votre dossier et de faciliter la communication.

INTUITIF OU MÉTHODIQUE?

Il y a des gens qui sont intuitifs — par exemple, ils sont capables de visualiser et de juger un projet à partir de quelques détails exposés de façon sommaire. D'autres qui sont méthodiques préfèrent compter sur des faits tangibles et sur leur propre analyse plutôt que sur leurs impressions.

- Beaucoup d'entrepreneurs sont intuitifs et se fient à leur expérience, à leur connaissance de l'industrie et à leur instinct pour se faire une opinion sur un projet.
- De nombreux banquiers sont méthodiques et n'arrivent pas à une conclusion aussi facilement — surtout s'ils n'ont pas pu examiner tous les faits. Étant donné qu'ils ne possèdent pas vos connaissances techniques, ils voudront s'assurer que votre projet a fait l'objet d'une analyse sérieuse et d'une planification approfondie de votre part.

La compréhension de la psychologie de votre banquier peut vous aider à adapter votre présentation et à rendre votre projet plus crédible.

PRISE DE DÉCISION : LOGIQUE OU ÉMOTIVE?

Quand vient le moment de prendre une décision — des moins importantes, comme accepter la véracité d'un énoncé, aux plus importantes, comme consentir le prêt — la plupart des gens appartiennent à l'une ou l'autre des deux catégories suivantes :

- *Logiques* : Ils pèsent le pour et le contre d'un projet de manière impersonnelle et détachée. Ils sont influencés par le raisonnement objectif et prennent des décisions en s'appuyant sur des faits plutôt que sur des impressions. La plupart des banquiers appartiennent à cette catégorie.
- *Émotifs* : Ils recherchent l'harmonie et la rectitude des choses (une notion souvent indéfinissable). Ils jugent des chances de réussite du projet à partir de leurs propres valeurs et de leur opinion personnelle. Ils sont influencés par l'impact probable du projet sur eux-mêmes et les autres parties en cause — le projet sera-t-il favorable à toutes les parties concernées?

Essayez de déterminer la façon dont votre banquier prend des décisions : vous serez alors peut-être capable d'ajuster votre tactique pendant les réunions avec lui.

**AIDER
VOTRE
BANQUIER
À PRENDRE UNE
DÉCISION**

Vu que la majorité des banquiers ont tendance à tabler sur la logique, les conclusions fondées sur les sentiments, la justice, la passion ou le simple bon sens n'auront pas autant de poids que des faits tangibles. Vous pouvez aider votre banquier à prendre de meilleures décisions en présentant les faits avec méthode.

CONSEILS UTILES :

- *Établissez le bien-fondé de chacune de vos hypothèses.* Si vous citez des chiffres ou des études à l'appui de votre projet (et vous devriez le faire), incluez-en la source. Si vous faites état des tendances ou du potentiel du marché, joignez des résultats de recherche qui confirment vos affirmations.
- *Tenez-vous-en à votre projet.* Les banquiers préfèrent une seule idée complète et clairement énoncée à plusieurs idées excellentes, mais vagues.

- *Aidez votre banquier à comprendre.* Essayez d'épargner les détails trop techniques car votre banquier n'est généralement pas un expert de votre domaine.
- *Montrez à votre banquier pourquoi vous allez réussir.* Montrez-lui que vous avez pensé à tout et que vous disposez d'un plan de secours. Dites-lui en quoi vos réussites antérieures et votre expérience vous seront utiles dans ce cas précis.
- *Montrez comment vous entendez rembourser le prêt et respecter vos autres obligations.* Vos projections (page 16) devraient servir à démontrer la rentabilité du projet, et pour vous et pour la banque.
- *Assurez-vous que la proposition reste une proposition d'affaires* et concentrez-vous sur la viabilité de votre projet.

Vous pouvez préparer une meilleure proposition si vous savez comment votre banquier va analyser votre demande.

2. PRÉPARER VOTRE PROPOSITION



Dans le scénario présenté ci-après, pensez-vous que Paul va obtenir le prêt? Bien qu'il ait consacré beaucoup de temps à la préparation de son plan d'affaires — incluant même des maquettes du magasin, des affiches et différentes idées pour la commercialisation, il ne s'est pas concentré sur les éléments dont le banquier avait besoin afin de prendre une décision.

Si son banquier refuse en effet la demande, Paul ferait bien de se demander pourquoi. Un banquier compétent indiquera la ou les faiblesses de votre plan et ce qu'il faut y ajouter pour arriver à une décision favorable.

Faire une demande de prêt vous rend nerveux? Voici quelques conseils :

- Comprenez bien le langage de votre banquier et ce qu'il recherche.
- Préparez une proposition convaincante et complète.
- Mettez votre proposition à l'épreuve en la présentant à un collègue ou à un conseiller avant de rencontrer votre banquier.



Hmm, dit le banquier après un long silence. Ainsi, vous prévoyez vendre des disques compacts pour 125 000 \$ la première année, n'est-ce pas?

— *Oui, c'est ça, de répondre Paul nerveusement.*

— *Et à quelle part du marché de votre région cela correspond-il?, demande le banquier.*

— *Euh ... »*

Le banquier quitte la proposition des yeux. « Comment êtes-vous arrivé à 125 000 \$? Avez-vous évalué le marché potentiel et vos concurrents? Qu'en est-il des tendances? Je ne vois pas cette information dans le document que vous m'avez remis. »

Paul respire à fond. « Eh bien, j'ai évalué le chiffre des ventes en me basant sur mon expérience et sur quelques recherches sur Internet.

— *D'accord, je devrai consulter certaines sources. Et vous vous proposez de générer ces ventes en ne comptant que sur un inventaire de 6 000 \$. C'est un taux de rotation de plus d'une fois par mois. Est-ce réaliste? Quelle est la norme de l'industrie en la matière?*

— *Euh... bien, je l'ignore. J'ai simplement supposé que 6 000 \$ suffisaient à pourvoir mon magasin en nombre suffisant. Je dois pouvoir trouver ce renseignement pour vous, cependant.*

— *C'est très bien. Et une dernière chose...*



Une réponse négative peut être une bonne chose : votre banquier peut vous montrer les faiblesses de votre proposition et vous aider à éviter d'investir temps, efforts et argent aux mauvais endroits ou de réajuster votre tir et améliorer votre proposition.

**RÉDIGER
VOTRE
PROPOSITION**

Votre proposition devrait inclure un plan d'affaires (page 11) ainsi que des documents supplémentaires, portant notamment sur des résultats de recherche et les tendances de l'industrie, ou d'autres informations à l'appui de la viabilité de votre projet.

Vous auriez également avantage à inclure de l'information qui renforce votre crédibilité, telle que des coupures de journaux qui vous sont consacrées à vous ou à des membres de votre équipe de direction.

VOICI QUELQUES CONSEILS SUR LA RÉDACTION D'UNE PROPOSITION EFFICACE :

- Mettez-vous à la place du lecteur. Utilisez un style simple et direct, des mots et phrases complexes n'aideront pas votre banquier dans l'information qu'il recherche.
- Si la rédaction n'est pas votre fort, travaillez avec un rédacteur ou un réviseur.
- Faites reposer vos affirmations sur des faits tangibles (un peu de recherche approfondie peut faire des miracles).
- N'écrivez pas un roman. Même si votre proposition doit être claire et complète, sa concision est aussi importante.
- Si vous ne maîtrisez pas la mise en page, un concepteur graphique peut vous aider à préparer le montage du document.
- La plupart des banquiers préfèrent un document simple (évités les manuscrits). Vous pourriez aussi envisager l'impression couleur de la couverture et une reliure solide afin de donner un aspect professionnel au document, mais sans faire de folies.

Votre proposition doit présenter votre entreprise sous un jour flatteur et convaincre le lecteur que vous êtes particulièrement qualifié pour mener à bien votre projet. Mettez-vous en valeur!

VOTRE PLAN D'AFFAIRES

Le plan d'affaires est la partie la plus importante de votre proposition. Un bon plan d'affaires peut convaincre votre banquier d'accepter votre proposition ou l'en dissuader à jamais! Vous voudrez donc prendre le temps de le préparer soigneusement. Vous jugerez peut-être utile de vous en remettre au modèle de plan d'affaires de la BDC, disponible sur notre site Web à l'adresse : www.bdc.ca.

SECTIONS DE LA PROPOSITION

1 SOMMAIRE

Un bon sommaire est, d'abord et avant tout, court. Il aurait avantage à décrire brièvement :

- votre secteur d'activité;
- les produits ou services que vous offrez ou prévoyez offrir;
- votre avantage concurrentiel;
- le montant du financement nécessaire et son utilisation;
- votre entreprise ou ses références (en 50 mots ou moins).

2 DESCRIPTION DE VOTRE ENTREPRISE

Cette section fournit des détails sur votre entreprise, y compris :

- la dénomination sociale;
- l'adresse;
- le statut juridique (entreprise à propriétaire unique, entreprise de personnes, compagnie, coopérative);
- la date de sa fondation;
- la mission, les objectifs et la vision, le secteur d'activité.

3 VOTRE ÉQUIPE DE DIRECTION

Votre projet est peut-être excellent, mais le banquier a besoin de savoir que vous êtes l'homme ou la femme de la situation et que vous avez l'équipe qu'il faut pour vous soutenir. C'est dans la présente section que vous devez le démontrer, donc n'hésitez pas à vous faire valoir, vous et la direction de votre entreprise. Incluez des renseignements quant :

- à vos rôles respectifs (président, directeur financier, cadre chargé des ventes et du marketing, de la recherche et du développement, de la technologie, p. ex.);
- à votre expérience et votre compétence (ne manquez pas de mettre l'accent sur les projets comparables ou connexes);
- à votre instruction.

Votre but est de mettre en évidence le talent et l'apport de chacun des membres de l'équipe ainsi que la combinaison, au sein de cette équipe, des connaissances et de l'expérience nécessaires pour mener à bien le projet présenté.

4 VOTRE PLAN MARKETING

Le plan marketing apportera des réponses aux questions suivantes :

- Le marché pour vos produits ou vos services est-il établi?
- Qui sont vos concurrents? Combien y en a-t-il? Comment vont-ils réagir à votre présence?
- Quel est le profil de votre clientèle? Pourquoi achètera-t-elle chez vous plutôt que chez son fournisseur établi? Qu'allez-vous lui offrir de mieux? Comment allez-vous la convaincre de changer de fournisseur?

Ajoutez les sections suivantes :

1. *Produits ou services* : Une description des produits ou des services ainsi que des avantages que vos clients en tireront (pourquoi vos produits ou vos services vont se vendre).
2. *Marché potentiel* : Vos clients potentiels, la taille du marché et le taux prévu de pénétration de ce dernier. Incluez de l'information à propos de l'avenir de votre marché ou de votre secteur d'activité.
3. *La concurrence* : Démontrez que vous connaissez bien vos concurrents — leurs points forts et leurs points faibles, leurs efforts de commercialisation et leurs perspectives d'avenir. Montrez votre avantage concurrentiel et la façon dont vous vous démarquerez; analysez les réactions possibles de vos concurrents à votre présence et précisez la façon dont votre plan en tient compte.
4. *Votre stratégie de commercialisation* : Un aperçu de votre plan marketing qui aborde les trois sections précédentes et inclut la preuve de son efficacité, ainsi que de l'information sur les médias retenus, les partenaires, etc.

5 VOTRE PLAN DE PRODUCTION

Votre banquier voudra s'assurer que vous avez la capacité de production nécessaire pour soutenir les ventes projetées. Vous devez inclure :

- les méthodes de production de vos produits ou de prestation de vos services (parlez des initiatives de contrôle de la qualité et de fabrication sans gaspillage);
- le plan de logistique, réalisation et de contrôle des stocks (ne manquez pas de mentionner les initiatives en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement);
- votre plan de gestion des relations avec la clientèle (incluez le service après-vente, les garanties et le taux de retour prévu);
- les brevets (procédures, marques ou produits).

Le rôle de votre banquier est de financer votre projet, votre rôle à vous est de bien le planifier. Si vous n'avez pas consacré le temps nécessaire à sa planification, il est peu probable que votre banquier voudra vous prêter de l'argent.

6 PLAN DES RESSOURCES HUMAINES

Dans bien des secteurs d'activité, les employés qualifiés se font rares. Votre banquier voudra s'assurer que vous êtes capable de recruter, de conserver et de développer les membres de votre personnel. Prenez bien soin de citer :

- votre politique en matière de RH qui démontre que vous allez attirer les employés qualifiés (surtout en cas de pénurie dans votre région ou votre secteur d'activité);
- tous travaux prévus devant être confiés à des sous-traitants;
- les professionnels de l'extérieur que vous comptez engager (expert-comptable, avocat, etc.);
- un survol de votre organisation et des plans de développement (les divisions principales, les initiatives en matière de formation, la planification de carrière, etc.).

7 PLANIFICATION FINANCIÈRE

C'est la section dans laquelle vous présentez les projections financières des deux ou trois prochaines années. Vous devriez inclure :

- un bilan;
- un état des résultats;
- un budget de trésorerie (avec trois scénarios si possible — un scénario optimiste, un scénario réaliste et un scénario pessimiste).

8 ANNEXES

Les annexes constituent un élément essentiel de votre plan. Elles devraient contenir des documents qui renforcent votre crédibilité et mettent en lumière certains aspects de votre plan tels que :

- le parcours des membres de votre équipe de direction;
- les études de marché ou d'autres résultats de recherche qui corroborent vos conclusions;
- le fondement de vos calculs ou de vos hypothèses (p. ex., les copies de baux, les estimations de sous-traitants, les lettres d'intention);
- des témoignages de clients.

Les annexes n'ajoutent pas de renseignements — elles ont pour but de montrer que votre proposition repose sur des faits tangibles.

3. DÉMYSTIFIER VOTRE BANQUIER : UN GLOSSAIRE



Vous êtes dérouteré par des termes qu'emploie votre banquier? Ne le soyez pas. Voici un glossaire des termes que votre banquier est susceptible d'utiliser. Les termes sont présentés dans les catégories suivantes.

- Sources de financement (ci-dessous)
- Types de prêts (page 19)
- Garanties (page 20)
- États financiers (page 21)
- Ratios (page 22)

Apprendre à démystifier votre banquier peut vous aider à comprendre ce qu'il dit — sans compter que cela permet à votre banquier de vous comprendre à son tour.

SOURCES DE FINANCEMENT

Investissement personnel On vous demandera d'investir certains de vos propres fonds — soit en argent, soit en produisant des biens en garantie — au moment de l'emprunt. La raison en est simple : cela prouve au banquier que vous vous engagez à long terme dans votre projet.

Argent des proches Prêt de votre conjoint, de vos parents, de votre famille ou d'amis. Un banquier l'assimilera au « capital patient » — c'est-à-dire à des sommes qu'il est possible de rembourser plus tard, au fur et à mesure que les bénéfices de votre entreprise augmentent.

Investissements Fonds réunis auprès d'investisseurs. Les banquiers tiennent ce type d'investissement en haute estime, considérant qu'il représente une forme de preuve de la valeur de votre idée. Toutefois, ils reconnaissent également que la présence d'investisseurs diminue souvent le contrôle que vous exercez sur votre propre entreprise.

Prêts Reportez-vous aux « Types de prêts » à la section suivante.

Financement des fournisseurs Les entreprises ont une politique de paiement des fournisseurs fondée sur leurs conditions de paiement, souvent 30 ou 60 jours après livraison. Vous devrez vérifier auprès de chaque fournisseur, puisque plusieurs d'entre eux offrent un escompte lorsque vous réglez la facture avant un délai déterminé.

Subventions et crédits d'impôts Vous êtes peut-être admissible à une subvention ou, ce qui est moins fréquent, à un crédit d'impôts qui vous aidera à couvrir des dépenses comme les salaires ou l'équipement. Même si vous n'obtenez pas vraiment d'aide de ce genre, le simple fait d'y avoir pensé est une autre façon de prouver votre engagement au banquier.

Les banquiers ne se considèrent pas comme votre seule source de fonds. Effectivement, nombre de banques préfèrent que vous adoptiez une méthode de financement équilibrée qui comprend plusieurs sources de financement.



**TYPES DE
PRÊTS**

Prêt personnel Fonds qui vous sont octroyés à vous (pas à votre entreprise) et qui sont garantis par vos biens personnels. Plusieurs banques offrent ce type de prêt aux entreprises qui démarrent ou à celles qui ont quelques immobilisations (terrain, immeuble ou équipement).

Prêt d'exploitation Portant aussi le nom de « marge de crédit », c'est un prêt variable à court terme que vous gérez à titre personnel — en empruntant au besoin jusqu'à une limite établie. Ce prêt qui est souvent garanti par vos stocks et vos comptes clients, la banque peut en exiger le remboursement complet à tout moment.

Prêt à terme Une autre façon de financer les immobilisations telles que l'équipement, le terrain ou les immeubles. Le paiement prend, dans la plupart des cas, la forme d'une mensualité fixe, quoique certaines banques, dont la BDC, offrent des formules spéciales de remboursement (aux entreprises saisonnières, p. ex.).

Crédit de fonds de roulement Offert par plusieurs banques, ce type de prêt permet de financer à long terme les coûts traditionnellement couverts par le fonds de roulement (croissance, exportation, marketing, commerce électronique, R et D, etc.).

COURT TERME, LONG TERME : À QUOI SERVENT CES PRÊTS?

Les entreprises engagent des dépenses à court comme à long terme et ont tendance à emprunter suivant leurs besoins particuliers. Voici un résumé pratique de la situation :

	Vos besoins	Votre financement
Court terme	Encaisse Comptes clients Stocks (produits finis, matières premières)	Marge de crédit
Moyen terme	Équipement à faible durée de vie utile (ordinateurs, automobiles et autres véhicules) Besoins de fonds de roulement	Prêt à terme
Long terme	Terrain Immeubles Matériel lourd Besoins de fonds de roulement	Prêt à terme Prêts hypothécaires

Votre banquier s'attend à ce que vous fassiez un rapprochement entre vos besoins et le type de financement.

GARANTIES

Vous devrez fournir des biens, que la banque détiendra en garantie, si vous deviez interrompre le remboursement du prêt. Le cas échéant, votre banque peut alors demander au tribunal le droit de vendre les biens affectés. C'est toujours une solution de dernier recours puisque tout le monde y perd : vous perdez vos biens et la banque, le solde du prêt puisqu'elle vend souvent les biens à perte.

CATÉGORIES DE BIENS AFFECTÉS EN GARANTIE	
<i>Comptes clients</i>	Vos clients paieront vos factures directement à la banque.
<i>Biens meubles</i>	Votre banque peut saisir et vendre votre équipement et vos autres immobilisations.
<i>Stocks</i>	Il est possible de saisir et de vendre vos stocks — qu'il s'agisse de produits finis ou de matières premières.
<i>Prêts hypothécaires</i>	Votre banque conserve le droit de prendre possession et revendre votre immeuble.
<i>Garanties personnelles</i>	Si votre entreprise ne peut pas rembourser ses dettes, vous convenez de les rembourser à même vos biens personnels.
<i>Tiers</i>	Un tiers accepte de prendre vos dettes en charge.



**ÉTATS
FINANCIERS**

<i>Bilan</i>	Un rapport détaillé de la situation financière de votre entreprise : ce qu'elle possède (actif), ce qu'elle doit (passif) et l'écart entre les deux, qui correspond à sa valeur nette.
<i>Bilan personnel</i>	Vos finances personnelles de façon détaillée : votre maison, votre automobile et d'autres éléments d'actif et de passif.
<i>État des résultats</i>	Un résumé des activités de votre entreprise — les revenus, les dépenses et le bénéfice ou la perte.
<i>Budget de trésorerie</i>	L'état de l'évolution de la situation financière sur plusieurs mois ou années, indiquant les rentrées (produits d'exploitation) et les sorties de fonds (charges d'exploitation). Ce document illustre la façon dont vous gérez votre entreprise sur le plan des stocks, des comptes clients, etc. (reportez-vous à la section suivante, « Ratios »).

RATIOS

Les ratios sont des outils dont les banquiers se servent pour évaluer la situation de votre entreprise. Ils représentent une façon simple de comprendre la multitude de chiffres qui figurent dans vos états financiers.

Vous aussi pouvez en tirer profit. Vous pouvez suivre leur évolution à l'aide des états financiers des années précédentes, afin de dégager les tendances, ou les comparer aux moyennes de l'industrie.

De telles comparaisons peuvent vous aider à comparer votre rendement à celui de vos concurrents (c.-à-d., supérieur, le même ou inférieur). Sachant que votre banquier établira sans aucun doute les mêmes comparaisons, vous devriez calculer vos ratios à l'avance et vous tenir prêt à expliquer tout écart perceptible.

Les ratios se présentent souvent sous forme de rapport (2:1, ce qui veut tout simplement dire deux pour un). Il est également possible de les exprimer par un nombre — 2,0 par exemple — qui est le résultat d'une division.

Votre conseiller financier ou votre expert-comptable aura calculé à l'avance un certain nombre de ratios financiers; dans le cas contraire, vous pouvez le faire vous-même à l'aide de vos états financiers et des calculatrices de ratios en ligne, comme celles qui se trouvent sur le site Web de la BDC à l'adresse : www.bdc.ca.

Voici les ratios que votre banquier est le plus susceptible d'examiner, accompagnés chacun d'une brève définition.

RATIO DE LIQUIDITÉ GÉNÉRALE

$$\frac{\text{Actif à court terme}}{\text{Passif à court terme}}$$

Mesure la facilité avec laquelle votre entreprise peut rembourser sa dette à court terme (durant les 12 prochains mois) et tirer profit des occasions qui exigent des fonds rapidement. En règle générale, un ratio d'au moins 1,0 est acceptable, mais il peut varier beaucoup d'un secteur d'activité à l'autre. Un ratio flatteur pourrait vous permettre d'obtenir de meilleures conditions de crédit. (Aussi connu sous le nom de ratio du fonds de roulement.)

- Il faut tenir compte d'autres facteurs avant de tirer des conclusions : le taux de conversion de l'actif, les conditions de crédit des fournisseurs et vos propres conditions de crédit. En général, un ratio élevé (supérieur à 2,0) indique une surutilisation des stocks ou une sous-utilisation du capital. À l'inverse, un ratio faible (inférieur à 1,0) indique que vous pourriez avoir de la difficulté à vous acquitter de vos obligations financières à court terme.

Vous pouvez utiliser les ratios pour comparer votre situation à celle de vos concurrents et les données financières des années antérieures afin de dégager des tendances.

RATIO DE LIQUIDITÉ RESTREINTE

Actif à court terme - Stocks
Passif à court terme

Le ratio de liquidité restreinte ressemble au ratio de liquidité générale, sauf qu'il n'inclut pas les stocks, les éléments payés d'avance et les produits en cours, vu qu'il est rarement possible de les vendre sans délai à leur valeur intégrale. Ce ratio est aussi connu sous le nom de ratio de liquidité relative ou de ratio de trésorerie.

- Votre actif à court terme comprend l'encaisse, les quasi-espèces (placements à court terme et titres négociables) et les comptes clients nets.

RATIO DE LA MARGE BÉNÉFICIAIRE NETTE

Bénéfice net après impôt
Ventes nettes x 100

Votre banquier assimilera l'évolution de ce ratio à un indice du rendement à long terme de votre entreprise. S'il baisse ou s'il est inférieur à la moyenne de l'industrie, vous devrez lui expliquer pourquoi. Ce ratio est aussi connu sous le nom de rentabilité d'exploitation.

DÉLAI MOYEN DE RÈGLEMENT DES COMPTES CLIENTS

Nbre de jours de la période (d'habitude 365 ou 360) x
Solde moyen des comptes clients
Ventes nettes à crédit

Mesure en moyenne le temps que vos clients mettent à vous payer. Ce ratio reflète votre politique en matière de crédit et de recouvrement.

- Le solde moyen des comptes clients est la moyenne des soldes d'ouverture et de clôture des comptes clients pour la période de mesure.

RENDEMENT DE L'ACTIF TOTAL

Bénéfice net
Actif total moyen

Mesure l'efficacité de l'utilisation que fait votre entreprise de ses actifs, c.-à-d., le montant des bénéfices générés en comparaison de l'investissement requis dans l'actif. Votre banquier comparera ce ratio à la moyenne de l'industrie, afin d'obtenir une indication de votre rentabilité et de votre capacité à utiliser les ressources.

- Actif total moyen = actif à court terme moyen + valeur moyenne des immobilisations (on utilise l'actif total puisque sa composition peut varier en cours d'année).

**ROTAION
DES STOCKS**

**Coût des marchandises vendues
Solde moyen des stocks**

Fréquence d'achat et de remplacement des stocks pendant l'année. Sert à évaluer la désuétude des stocks, l'efficacité des pratiques d'achat et les bonnes pratiques de gestion des stocks. En général, plus le chiffre est élevé, mieux c'est.

- Ce ratio est important parce que l'entreprise produit un bénéfice brut à chaque rotation des stocks.

**VENTES NETTES
PAR EMPLOYÉ**

**Ventes annuelles
Nbre moyen d'employés**

Votre banquier comparera ce ratio à la moyenne de l'industrie, pour se donner une idée générale du rendement de votre entreprise. Si ce ratio s'écarte de la norme de l'industrie, vous devrez le justifier.

- Il y a des industries qui emploient une variante de ce ratio, telle que les ventes nettes par unité vendue ou même les ventes nettes au pied carré (de l'espace réservé à la vente).

**RATIO
D'ENDETTEMENT**

**Passif total
Avoir des actionnaires**

Mesure l'importance des créanciers pour le financement de votre entreprise, par rapport au montant investi par ses propriétaires. En règle générale, votre banquier recherche un petit chiffre.

Les ratios sont basés sur vos états financiers.
Si vous ne comprenez pas bien ces derniers,
vous aurez de la difficulté à comprendre les ratios
et à les utiliser à votre avantage lors de votre
planification et pour déterminer vos besoins.

4. RENCONTRER VOTRE BANQUIER



Avant de rencontrer votre banquier, assurez-vous d'avoir complété la préparation. Voici les six étapes à suivre :

1. Recherche sur ce qui est disponible comme sources de financement
2. Établissement des objectifs de la rencontre
3. Préparation de votre rencontre
4. Rencontre du banquier et négociation
5. Résumé
6. Suivi

I RECHERCHE SUR CE QUI EST DISPONIBLE

Vous voudrez découvrir ce qu'offrent les différentes banques. Cherchez :

- les types de prêts que chaque banque offre (la majorité des banques offrent des prêts semblables, mais certaines préféreront un prêt ou un secteur d'activité ou pourraient offrir une combinaison qui convient particulièrement bien à vos besoins);
- les conditions du prêt, les frais et les taux d'intérêt (n'oubliez pas de les additionner — ne vous appuyez pas seulement sur le taux d'intérêt!);
- dans la mesure du possible, le processus ou la politique d'autorisation des prêts (par exemple, le plafond d'autorisation de chaque préposé aux prêts, la disponibilité de gestionnaires de comptes spécialisés pour répondre à des besoins comme les vôtres);
- les suppléments qu'elles sont en mesure d'accorder — réduction des frais, cartes de crédit à frais réduits ou cartes or, par exemple;

- les restrictions (la plupart des banques exigent un solde minimum avant d'accorder une réduction des frais; certaines n'autorisent pas les opérations bancaires intersuccursales).

Utilisez votre réseau de contacts d'affaires. Demandez-leur de vous relater leur expérience avec une banque, surtout s'il s'agit d'une institution qui vous intéresse, et ainsi vous fournir des renseignements de première main au sujet des atouts et des faiblesses d'une banque. Vous pourrez alors en discuter avec votre banquier au cours de la rencontre.

En particulier, posez des questions sur :

- ce que leur banque cherchait dans leur proposition;
- ce qui était — et ce qui n'était pas — négociable;
- les problèmes ou les surprises agréables qu'ils ont connus depuis qu'ils sont clients.

2 ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS

Assurez-vous d'avoir déterminé :

- le montant du prêt dont vous avez besoin;
- le type de prêt que vous cherchez (restez à l'écoute des suggestions de votre banquier);
- le taux d'intérêt que vous vous attendez à payer;
- le calendrier de remboursement que vous espérez (rappelez-vous, il y a des banques qui sont plus souples, offrant la possibilité de différer le paiement initial ou d'effectuer des versements variables fondés sur votre revenu saisonnier le cas échéant);
- les biens que vous êtes prêt à donner en garantie;
- l'investissement que vous êtes prêt à faire;
- le délai de réponse exigé et la date à laquelle vous espérez recevoir les fonds.

Puisque l'obtention d'un prêt vous demande de négocier, vous devriez fixer non seulement des objectifs idéaux — les plus favorables — mais aussi vos limites — au-delà desquelles le prêt ferait plus de mal que de bien à votre entreprise.

Ne vous présentez pas à la banque en demandant quel montant elle peut vous accorder! Afin de renforcer votre crédibilité le plus possible, arrivez avec des objectifs clairs et des calculs en main.

3 PRÉPARATION DE VOTRE RENCONTRE

Voici 21 des questions que les banquiers posent le plus souvent. En vous familiarisant avec chacune, vous démontrez à votre banquier que vous avez étudié tous les aspects de votre projet.

1. Comment vos ratios se comparent-ils à ceux de l'industrie?
2. Vous présentez des statistiques — d'où viennent-elles? Quelle preuve avez-vous de leur exactitude?
3. Que ferez-vous si, au cours des premiers mois, vos ventes sont inférieures aux prévisions?
4. Avez-vous montré votre proposition à des clients potentiels? Quelle a été leur réaction?

5. Comment vos concurrents vont-ils réagir? Que comptez-vous faire à votre tour?
6. Comment votre entreprise survivra-t-elle si un des membres fondateurs décide de la quitter?
7. Avez-vous signé une convention des actionnaires?
8. Quelle est la politique de crédit dans votre secteur d'activité?
9. Pourquoi avez-vous choisi d'exploiter une entreprise à propriétaire unique ou entreprise de personnes, compagnie ou coopérative plutôt que de fonctionner sous une autre forme juridique?
10. Dégagez quelques tendances ou pratiques commerciales courantes dans votre secteur d'activité. Autrement dit, jusqu'à quel point connaissez-vous celui-ci?
11. Avez-vous des contacts dans votre secteur d'activité? Quel type de relation entretenez-vous avec ces gens ou comment peuvent-ils ou voudront-ils vous aider?
12. Qu'avez-vous déjà fait qui vous aidera à garantir votre succès?
13. Avez-vous soumis votre proposition à d'autres professionnels, incubateurs d'entreprises ou organisations? Quelle a été leur réaction?
14. Vous prévoyez augmenter vos ventes et vos bénéfices en n'employant que ce nombre de personnes. Est-ce réaliste?
15. Dans le cadre de tous ces changements, vous devrez former vos employés. Combien de temps la formation prendra-t-elle? Combien coûtera-t-elle?
16. Vos fournisseurs ont-ils offert du soutien technique et de la formation?
17. Y a-t-il un homme ou une femme d'affaires important de votre région que vous pourrez consulter?
18. Avez-vous de la difficulté à vous faire payer? Des clients en particulier?
19. Avez-vous trouvé quelqu'un qui appuiera votre projet?
20. Pourquoi avez-vous choisi d'acheter cet équipement plutôt que de le louer (ou inversement)?
21. Accepteriez-vous de donner votre maison en garantie?

4 UTILISATION DE VOS TECHNIQUES DE NÉGOCIATION

Pendant la rencontre, vous voudrez expliquer brièvement votre projet et exposer vos besoins financiers dans les grandes lignes. Remettez votre proposition au banquier et laissez-lui le temps d'en prendre connaissance. Les questions viendront bien assez vite.

Durant la rencontre, mettez ces techniques de négociation en pratique :

- Considérez que le banquier et vous-même êtes associés. Vous n'êtes pas là pour demander la charité, et le banquier n'est pas obligé de vous consentir les fonds. Vous êtes là pour présenter un projet d'entreprise et voulez tous les deux faire en sorte que le projet représente une occasion d'affaires viable.
- Soutenez le regard de votre interlocuteur et pratiquez l'écoute active (écoutez, demandez des précisions, résumez les points complexes ou importants à votre façon).
- Ne laissez jamais les négociations prendre un tour personnel. Si vous n'êtes pas d'accord avec votre banquier, dites-le-lui, mais tenez-vous-en aux faits ou aux conclusions et n'élevez pas la voix.
- Observez des moments de silence. Attendez patiemment lorsque votre banquier lit votre proposition et n'essayez pas de tout expliquer. Il y a des gens qui ont besoin de tranquillité pour prendre une décision.
- Ne montrez pas que vous êtes nerveux ou que vous avez désespérément besoin d'argent, même si c'est le cas. Vous rendrez la situation plus tendue et pourriez amener votre banquier à penser que vous n'êtes pas préparé ou que vous avez peu d'aptitudes en matière de planification.
- Quand votre banquier propose une solution, demandez-lui ce que vous pouvez faire pour en améliorer les conditions — accroître votre mise de fonds, par exemple.
- Si l'offre du banquier ne satisfait pas à vos exigences minimales, préparez-vous à la refuser et à motiver votre refus. Votre banquier sera peut-être capable de suggérer d'autres solutions ou du moins de vous donner une idée des raisons pour lesquelles il ne peut pas faire de concession.

Si vous vous faites accompagner de votre expert-comptable, n'oubliez pas que c'est à vous de rallier le banquier à votre projet. Le rôle de votre expert-comptable est de soutenir vos arguments, de renforcer votre crédibilité et de montrer que vous disposez d'une équipe de direction sérieuse et d'un personnel qualifié.

5 RÉSUMÉ

Au terme des négociations, ne manquez pas de remercier votre banquier du temps qu'il a bien voulu vous consacrer et résumez brièvement ce que vous avez retenu de votre entente : le calendrier, le taux, les conditions, les prochaines étapes et ainsi de suite.

Prenez bien soin de parcourir la liste des documents que vous devrez produire si nécessaire — pas seulement dans le cadre du processus d'approbation du prêt, mais aussi une fois le prêt approuvé (par exemple, on vous demandera peut-être de soumettre, tous les trois ou six mois, une feuille d'inventaire, la liste des comptes clients ou la preuve que vous maintenez l'un ou l'autre des ratios, etc.).

N'oubliez pas non plus d'aborder le calendrier de constitution du dossier de financement : qu'est-ce que votre banquier fera ensuite? Que devez-vous faire? Devez-vous remplir d'éventuelles conditions (conditions nécessaires avant le décaissement du prêt)? Devez-vous communiquer avec un avocat ou un évaluateur? Dans l'affirmative, qui du banquier ou de vous-même choisit ces professionnels et les rémunère?

6 SUIVI

Le banquier devra étudier votre dossier avant de prendre une décision — il doit d'abord analyser votre proposition, vérifier les faits et préparer l'offre de la banque. Il vous demandera peut-être de produire des documents supplémentaires à l'appui de votre proposition. N'hésitez pas à demander à votre banquier ce qu'il exigera de vous et quand, de manière à vous laisser le temps de vous préparer.

... ET SI VOTRE BANQUIER DISAIT NON?

Ne vous en faites pas — et évitez de vous faire des reproches ou de penser que les banquiers ne comprennent rien et que tout le monde s'est ligué contre vous. Renseignez-vous plutôt sur les raisons exactes du refus de votre banquier.

Voici quelques questions à poser à votre banquier ainsi qu'à vous-même :

- Quels sont les points faibles de votre plan d'affaires? Les points forts? Qu'est-ce qui a nui à votre crédibilité et pourquoi?
- Vous étiez-vous bien préparé? Étiez-vous nerveux?
- Avec quelle habileté vous êtes-vous servi de vos techniques de négociation? Évaluez votre prestation et essayez de déterminer où vous vous êtes trompé. Avez-vous laissé la réunion prendre un tour personnel?
- Sur quels points vous êtes-vous entendus ou êtes-vous en désaccord? Auriez-vous pu présenter les choses différemment pour convaincre votre banquier?
- Qu'est-ce que vous pensez du style de négociation de votre banquier? Désirait-il vous aider? A-t-il compris votre situation?
- Que feriez-vous différemment si vous aviez une occasion de recommencer la rencontre?

Rappelez-vous, un « non » vous donne l'occasion idéale de découvrir comment vous pouvez améliorer votre proposition et vos techniques de négociation. Recueillez le plus d'informations possible, révisez votre proposition et essayez à nouveau.

Il y a de grandes chances que vous réussissiez cette fois!

