

LA RECHERCHE DE FINANCEMENT

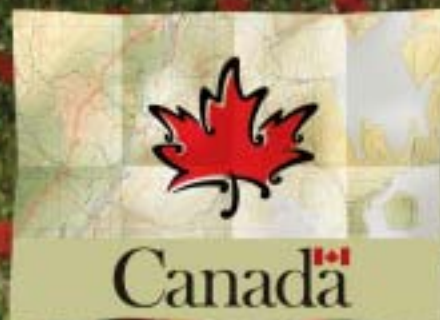
La réponse à vos besoins
financiers en dix étapes

Une généreuse nature

COMMISSION
CANADIENNE
DU TOURISME



CANADIAN
TOURISM
COMMISSION



**La recherche de financement
La réponse à vos besoins financiers
en dix étapes**

Préparé pour la :
Commission canadienne du tourisme

par Pierre G. Bergeron, Techniques Budgétaires Inc.

Ottawa, 2003

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

La recherche de financement : la réponse à vos besoins financiers en dix étapes

Publ. aussi en anglais sous le titre : Finding funding.

ISBN 0-662-89392-1

No de cat. C86-173/2003F

1. Tourisme – Canada – Aspect économique.

2. Agence de voyage – Canada – Finances.

3. Entreprises – Canada – Finances.

I. Commission canadienne du tourisme.

II. Titre.

G155.C3B47 2003 338.4'7917104648 C2003-980234-5

Si vous souhaitez obtenir des exemplaires supplémentaires, veuillez envoyer un courriel au Centre de distribution de la CCT à : distribution@ctc-cct.ca, en indiquant le numéro de référence #C50221F, ou visiter notre site web à www.canadatourisme.com.

La Commission canadienne du tourisme

La Commission canadienne du tourisme (CCT) est l'organisme national de marketing et d'information touristiques du Canada. Partenariat entre le secteur public et le secteur privé qui n'a pas son pareil, la Commission envisage le tourisme de façon novatrice, suivant une approche pilotée par l'industrie, propulsée par le marché et axée sur la recherche. Consciente du fait que c'est au sein de l'industrie elle-même que se trouve la plus grande source de connaissances et de savoir-faire en matière de tourisme, la Commission conçoit, présente et finance des initiatives dans le domaine du marketing, de la recherche, du développement de l'industrie et du développement de produits, en partenariat avec des associations professionnelles, des associations touristiques provinciales et régionales, des organismes gouvernementaux, des hôteliers, des voyagistes, des compagnies aériennes, des gestionnaires d'attractions et de nombreux autres associés.

Les entreprises touristiques de tout genre sont invitées à s'associer à la CCT. Le partenariat avec la CCT comporte de nombreux avantages attrayants. Les comités consultatifs et le personnel de la CCT préparent et planifient des activités et des projets de marketing qui offrent des possibilités intéressantes aux partenaires de l'industrie. Au moyen de son site Web, de réunions et d'envois postaux, la CCT sollicite continuellement la participation de l'industrie pour ces possibilités de marketing et de projets. Les exploitants d'entreprises touristiques intéressés à mettre en commun leurs idées et leurs propositions en matière de marketing sont invités à prendre contact avec la CCT.

Pour communiquer avec nous :
Commission canadienne du tourisme
55, rue Metcalfe, bureau 600
Ottawa (Ontario)
K1P 6L5

Tél. : 613.946.1000
Télec. : 613.952.2320
Courriel : ctc_feedback@ctc-cct.ca
Site Web : www.canadatourisme.com

Nota : Afin de pouvoir toujours mieux répondre à vos besoins, la Commission canadienne du tourisme désire savoir ce que vous pensez de cette publication. Nous vous invitons donc à remplir le formulaire d'évaluation qui se trouve sur le site Web de la CCT à l'adresse www.canadatourisme.com sous Programmes/Relations avec l'industrie/Publications. Nous vous invitons également à nous faire part de votre intérêt à participer à des séminaires sur l'obtention de financement par les PME touristiques.

Table des matières

La Commission canadienne du tourisme	i
Introduction	1
Première partie	3
1 ^{re} étape : Connaître ses chiffres	3
2 ^e étape : Déterminer ses besoins financiers	5
3 ^e étape : Déterminer ses besoins de trésorerie	6
4 ^e étape : Localiser les sources de liquidités.....	8
Le budget de trésorerie	8
L'état des flux de trésorerie.....	8
5 ^e étape : Chercher des sources de financement	9
Le financement par actions.....	11
Le financement à court terme	12
Le financement à moyen et à long terme.....	13
Les sources de financement spécialisées et autres	13
6 ^e étape : Identifier les formes de financement	17
Le financement par les propriétaires.....	21
Le financement par les fournisseurs	21
Le financement à court terme (par les banques et les quasi-banques).....	22
Le financement à moyen et à long terme (par les institutions financières).....	23
Les autres formes de financement.....	24
Le financement par les pouvoirs publics.....	25
Le financement par capital de risque	26
7 ^e étape : Créer une synergie financière	26
Ce qu'il faut chercher dans une banque	26
Comment faire affaire avec une banque.....	27
Attentes des prêteurs à l'égard de l'emprunteur	27
8 ^e étape : Établir sa solvabilité.....	28
Facteurs liés à la solvabilité	28
Facteurs liés aux politiques générales de la banque	28
9 ^e étape : Préparer une proposition d'investissement.....	28
Structure d'une proposition d'investissement	29
10 ^e étape : Rencontrer les investisseurs et assurer le suivi.....	31
Présentation d'une proposition d'investissement.....	32
Suivi.....	32
Conclusion	33

Deuxième partie.....	35
Sources de financement	35
Ministères fédéraux.....	35
Organisations et organismes fédéraux – Programmes nationaux.....	36
Organisations et organismes fédéraux – Programmes régionaux.....	37
Ministères provinciaux et territoriaux.....	37
Alberta.....	37
Colombie-Britannique.....	38
Île-du-Prince-Édouard.....	39
Manitoba.....	39
Nouveau-Brunswick.....	40
Nouvelle-Écosse.....	40
Nunavut.....	40
Ontario.....	41
Québec.....	42
Saskatchewan.....	42
Terre-Neuve-et-Labrador.....	42
Territoires du Nord-Ouest.....	43
Yukon.....	43

Introduction

Le tourisme est l'un des secteurs économiques les plus importants du monde. Au Canada, où il constitue l'un des 12 principaux facteurs de croissance économique, le tourisme apporte une contribution extrêmement précieuse au bien-être économique des Canadiens, puisqu'il injecte plus de 50 milliards de dollars dans l'économie et compte pour plus de 20 milliards de dollars dans le produit intérieur brut.

Le secteur du tourisme est réellement un amalgame d'éléments issus de plus d'une cinquantaine d'industries traditionnelles, qui regroupe à peu près 158 000 établissements commerciaux. Ceux-ci fournissent plus d'un demi-million d'emplois dans 80 professions ayant un lien avec le tourisme, que ce soit dans les transports, l'hébergement, les services de restauration, les services de voyage (ce qui inclut les agences de voyages et les voyagistes), les loisirs et le divertissement.

Malgré l'importance de ce secteur, il peut s'avérer difficile pour les exploitants d'entreprises touristiques d'obtenir du financement. Il peut être problématique de faire valoir qu'une proposition d'investissement offre de solides possibilités et que la décision d'un investisseur de financer la proposition représente une occasion d'affaire judicieuse. Pourtant, que l'exploitant démarre, agrandisse ou modernise son entreprise touristique, il est essentiel pour le succès à long terme de son entreprise qu'il obtienne le financement adéquat. Les exploitants d'entreprises touristiques savent que, pour soutenir la concurrence, ils doivent maintenir la qualité de leurs produits et services, sinon l'améliorer constamment. Plus que quiconque, ils sont conscients que les touristes sont toujours à la recherche de nouvelles expériences et de nouveaux produits.

Les besoins de trésorerie des PME touristiques varient : ils vont du montant substantiel d'argent destiné à l'achat d'une nouvelle propriété aux montants relativement peu élevés de fonds de roulement servant à financer les efforts de marketing. Des études commanditées par la Commission canadienne du tourisme révèlent que, ces dernières années, les exploitants d'entreprises touristiques de toutes les régions du Canada ont eu passablement de mal à obtenir du financement auprès des institutions prêteuses classiques – problème qui prend de

l'ampleur en période de ralentissement économique ou à la suite d'événements d'envergure internationale majeurs qui ont des répercussions sur les voyages. Ironiquement, les exploitants d'entreprises touristiques indiquent qu'ils éprouvent autant de frustration à demander de petits montants d'argent pour financer leurs opérations quotidiennes qu'à demander de grosses sommes pour acheter des biens d'immobilisation importants ou rénover des bâtiments.

Le présent guide est conçu à l'intention des exploitants d'entreprises touristiques qui ont besoin de financement et qui aimeraient avoir de l'aide pour aborder une institution prêteuse ou un organisme prêteur. Bien qu'il s'agisse d'un document autonome, ce manuel accompagne aussi les six guides de la série *L'ABC des mesures du rendement financier et des repères financiers à l'intention du secteur canadien du tourisme* publiés par la CCT et leurs chiffriers de planification financière.

En révisant et en amplifiant ce guide, qui en est à sa troisième édition, la Commission canadienne du tourisme s'est employée à simplifier la matière et à mettre en place une approche par étapes, conviviale, à l'intention de tous les utilisateurs. Pour être précis, ce guide fournit :

- de l'information sur la manière d'analyser les besoins de trésorerie et de les présenter à un investisseur ou à un prêteur;
- de l'information au sujet des endroits où chercher du financement et de la manière de le faire, y compris des suggestions de stratégies de financement fructueuses;
- de l'information sur les types de financement disponibles et les caractéristiques de chacun;
- des lignes directrices concernant la préparation d'une proposition d'investissement qui soit couronnée de succès;
- une liste de sources de financement.

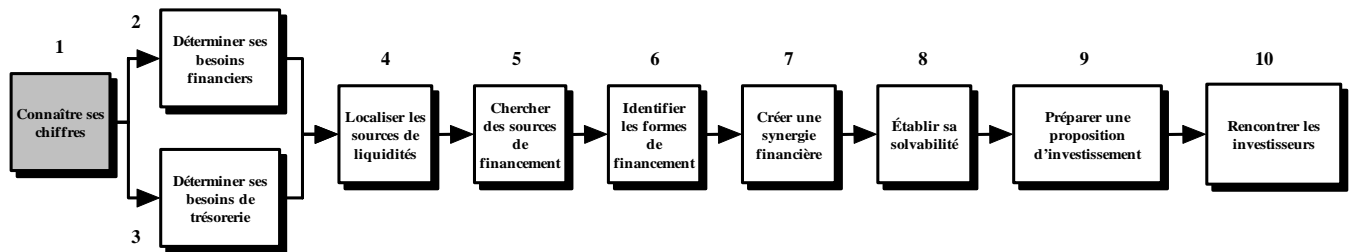
Le guide est divisé en deux parties. La première décrit un processus en dix étapes que peuvent suivre les exploitants d'entreprises touristiques pour accroître leurs chances de se voir offrir un prêt; elle présente aussi une description des diverses sources de financement et des divers types de solutions de financement que les exploitants d'entreprises touristiques ont à leur disposition. Cette première partie comprend également des suggestions concernant la structure et le contenu de base d'une proposition de financement.

La deuxième partie contient une liste détaillée, mais non complète, d'institutions et d'organismes fédéraux, provinciaux, territoriaux et autres qui offrent des programmes de financement; elle comprend une description des types de financement et les coordonnées de chacun.

Première partie

Avant de préparer une proposition d'investissement et de prendre contact avec des investisseurs, l'exploitant d'entreprise touristique doit franchir plusieurs étapes fondamentales. Pour l'exploitant, connaître ses chiffres, déterminer ses besoins financiers et ses besoins de trésorerie et localiser avec précision d'où viendront les liquidités sont toutes des étapes préalables essentielles.

1^{re} étape : Connaître ses chiffres



Les investisseurs font davantage confiance à l'exploitant d'entreprise qui comprend bien les répercussions financières de ses décisions. À l'instar du pilote de ligne qui lit ses instruments et ajuste sa trajectoire de vol en fonction d'une destination qu'il a bien en tête, l'exploitant d'entreprise touristique qui sait lire des états financiers peut facilement tirer des conclusions utiles et prendre des décisions efficaces concernant l'orientation de son entreprise.

Quand les décisions d'affaires mènent à la porte d'un investisseur, l'exploitant doit parler la langue des affaires : celle de la comptabilité et des finances, que parle l'investisseur. Plus il parlera cette langue-là, plus il lui sera facile d'expliquer ses besoins financiers et ses besoins de liquidités et de convaincre les prêteurs et les intéressés que l'investissement est vraiment prometteur. Il ne suffit pas de laisser les questions

financières entièrement aux mains des comptables. On peut compter sur eux pour avoir le point de vue ou le conseil d'un spécialiste, mais l'exploitant d'entreprise touristique est le « pilote » de son entreprise; c'est lui, qui, en dernier ressort, est responsable des décisions d'affaires et des résultats opérationnels.

Au fond, l'exploitant d'entreprise touristique doit savoir lire les états financiers : l'état des résultats et le bilan. (D'autres publications de la CCT – les guides de la série *L'ABC des mesures du rendement financier et des repères financiers à l'intention du secteur canadien du tourisme* – traitent en détail de la manière de lire, d'interpréter et d'utiliser les états financiers.) Heureusement, il n'y a rien de mystérieux à propos des états financiers. (Les structures de base des états financiers sont présentées à l'*illustration 1*.)

ILLUSTRATION 1 – ÉTATS FINANCIERS

<u>ÉTAT DES RÉSULTATS (ÉLÉMENTS)</u>	<u>BILAN (ÉLÉMENTS)</u>	
<p>Recettes de vente nettes Coût des marchandises vendues Marge bénéficiaire brute</p> <p>Frais d'exploitation Frais de vente Frais d'administration Amortissement Total des frais d'exploitation</p> <p>Bénéfice d'exploitation Autre : Revenu en intérêts / Frais d'intérêts</p> <p>Revenu avant impôts Impôt sur le revenu</p> <p>Revenu après impôts (profit)</p>	<p>Actif Actif à court terme</p> <p>Immobilisations</p> <p>Actif incorporel</p> <p>Actif total</p>	<p>Passif Passif à court terme Passif à long terme Passif global</p> <p>Capitaux propres Actions donnant droit aux plus-values Bénéfices non répartis Total des capitaux propres</p> <p>Total du passif et des capitaux propres</p>

L'état des résultats présente trois catégories de renseignements : les recettes de vente, les charges (ou frais) et le revenu après impôts (ou profit). Il existe quatre niveaux de rentabilité : la marge bénéficiaire brute, le bénéfice d'exploitation, le revenu avant impôts et le revenu après impôts. L'exploitant d'entreprise touristique devrait être en mesure d'évaluer l'incidence d'un nouveau prêt sur son rendement au chapitre des profits.

La section de droite de l'illustration 1 présente la bilan. Cet état financier révèle ce que possède l'entreprise – son actif et les fonds qui y ont été injectés par des investisseurs pour acheter ces éléments d'actif. Il existe deux groupes d'investisseurs : les prêteurs (présentés à la rubrique du passif) et les actionnaires (présentés à la rubrique des capitaux propres). Chose tout aussi importante, l'exploitant d'entreprise touristique doit démontrer qu'il y a suffisamment de biens affectés en garantie (ou d'actif) pour protéger les intérêts du prêteur en cas de faillite de l'entreprise.

Il existe plusieurs rapports dignes de mention entre les chiffres apparaissant sur les états financiers. Par exemple :

- Le ratio de liquidité relative (rapport entre l'actif à court terme et le passif à court terme) indique si l'exploitant d'entreprise touristique sera en mesure

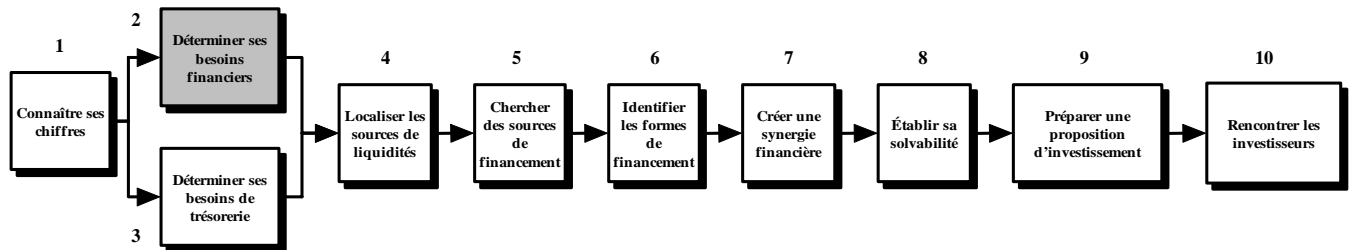
de payer les factures courantes de l'entreprise à temps.

- Le ratio d'endettement (rapport entre le passif global et l'actif total) indique si l'exploitant d'entreprise touristique a suffisamment de garanties ou de biens affectés en garantie pour satisfaire les investisseurs en cas de faillite de l'entreprise.
- Le ratio de couverture (rapport entre le profit et les frais d'intérêts) indique si l'exploitant d'entreprise touristique a suffisamment de profits pour servir la dette de l'entreprise.
- Le délai moyen de recouvrement (rapport entre les comptes clients et les recettes de vente) indique dans quelle mesure l'exploitant d'entreprise touristique gère bien les comptes clients de l'entreprise, notamment le classement chronologique de ces comptes.
- La rentabilité commerciale (rapport entre le profit et les recettes de vente) indique de quelle marge de profit dispose l'exploitant d'entreprise touristique pour réinvestir dans son entreprise, payer les dividendes et réduire le capital de la dette de l'entreprise.

De plus, lorsqu'il prend d'importantes décisions relatives au capital, l'exploitant d'entreprise touristique doit être en mesure d'analyser les investissements de l'entreprise au moyen de repères fiables pour l'établissement du budget des immobilisations, afin de prédire avec une certaine certitude, par exemple, si un projet risque de produire un rendement plus élevé que le coût des fonds

empruntés. (Dans *Outils de prise de décisions à l'intention des exploitants d'entreprises touristiques au Canada*, guide 4 de la série *L'ABC des mesures du rendement financier et des repères financiers à l'intention du secteur canadien du tourisme*, on explique quelques-uns des outils de prise de décisions les plus importants qui peuvent servir à déterminer la viabilité économique des projets d'immobilisation.)

2^e étape : Déterminer ses besoins financiers



Évidemment, les investisseurs ont besoin de savoir précisément combien d'argent il faut et à quelle fin exactement. Les entreprises ont quatre grandes catégories de besoins financiers : les charges d'exploitation, le fonds de roulement, les immobilisations et l'actif incorporel.

Les charges d'exploitation : un prêt d'exploitation permettra de couvrir des activités courantes comme la masse salariale au cours d'un ralentissement des ventes, un programme de publicité ou un dépliant.

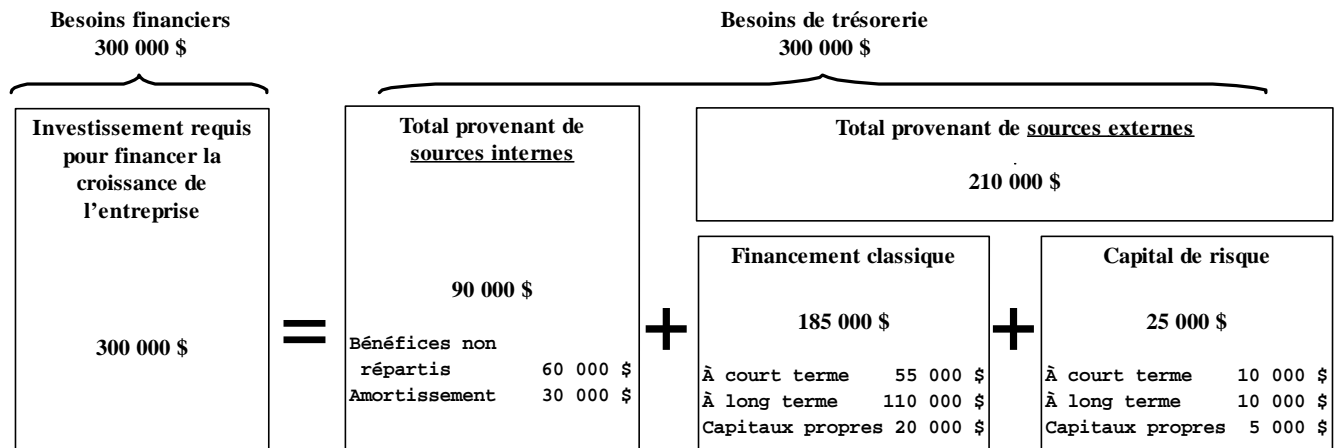
Le fonds de roulement : un crédit de fonds de roulement sera utilisé pour financer des éléments

d'actif à court terme comme les comptes clients ou les stocks, ou encore pour financer la croissance normale de l'entreprise, par exemple pour attirer de nouveaux clients ou accroître les ventes aux clients existants.

Les immobilisations : le financement servira à l'achat de biens matériels. Par exemple, un prêt à terme sert au financement de véhicules ou de matériel, tandis qu'une hypothèque sert au financement d'un bâtiment.

L'actif incorporel : le financement servira au développement d'une idée ou à la conception d'un logo ou d'une marque de commerce, etc.

ILLUSTRATION 2 – BESOINS FINANCIERS ET BESOINS DE TRÉSORERIE



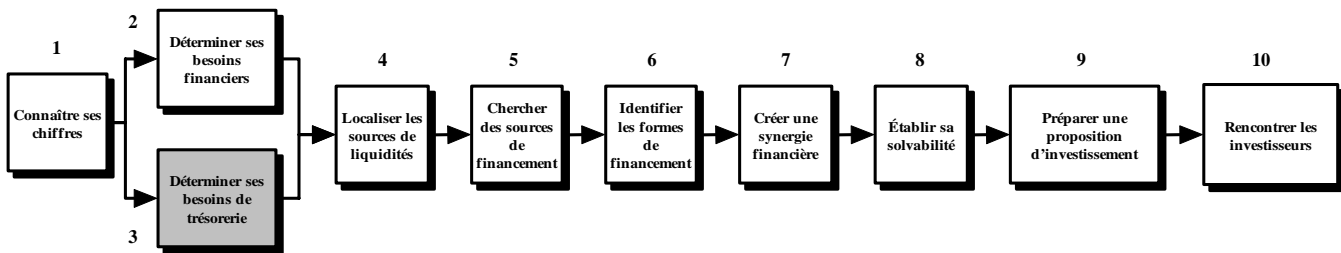
Le côté gauche de l'illustration 2 présente les sommes dont a besoin un exploitant d'entreprise touristique (300 000 \$) pour financer la croissance de son entreprise. Ces besoins peuvent prendre les formes suivantes :

1. Les coûts de marketing, dont ceux d'un dépliant
10 000 \$
2. Le fonds de roulement, ce qui comprend les comptes clients
75 000 \$
3. Les immobilisations, ce qui comprend le matériel, les agencements et les ordinateurs
205 000 \$

4. L'actif incorporel, ce qui comprend le logo et la marque de commerce
10 000 \$
5. Total 300 000 \$

Toutefois, il ne suffit pas de dresser la liste de ses besoins; les investisseurs veulent connaître les hypothèses qui ont été faites pour arriver à ces chiffres et avoir accès aux pièces justificatives qui montrent sur quoi reposent ces chiffres. Par exemple, l'estimation écrite de la part du fournisseur des coûts liés à la conception et à l'impression d'un dépliant ou à l'acquisition de matériel donne de la crédibilité. Il est utile également de montrer à une institution prêteuse les calculs effectués pour déterminer ces besoins.

3^e étape : Déterminer ses besoins de trésorerie



Le côté droit de l'illustration 2 indique les diverses sources de financement dont dispose l'exploitant d'entreprise touristique. Ces fonds constituent ce qu'on appelle les *besoins de trésorerie*, ou montant d'argent nécessaire, et indiquent la source d'où chaque somme proviendra pour financer les besoins financiers établis à 300 000 \$. Nous traitons ici de sources de financement comme les banques et de formes de financement comme les marges de crédit.

La composition de ces diverses sources et les formes de financement pourrait également être illustrée de la façon suivante : 90 000 \$ de sources internes (liquidités provenant de l'exploitation) et 210 000 \$ de sources externes (prêteurs et actionnaires). Les besoins de trésorerie de 300 000 \$ peuvent être répartis comme suit :

A. Sources internes

1. Bénéfices non répartis	60 000 \$
2. Amortissement	<u>30 000</u>
Total provenant de sources internes	90 000

B. Sources externes

1. Passif à court terme	
• Sources classiques	55 000
• Capital de risque	<u>10 000</u>
	65 000
2. Passif à long terme	
• Sources classiques	110 000
• Capital de risque	<u>10 000</u>
	120 000
3. Capitaux propres	
• Actionnaires	20 000
• Capital de risque	<u>5 000</u>
	<u>25 000</u>
Total provenant de sources externes	<u>210 000</u>
Total des besoins de trésorerie	<u>300 000 \$</u>

Avant d'examiner la liste détaillée des sources et des formes de financement (5^e et 6^e étapes du présent guide), demandons-nous comment l'exploitant d'entreprise touristique peut financer la croissance de son entreprise, et comment on peut classer ces besoins de trésorerie. Il est important de noter que l'exploitant d'entreprise touristique n'a pas à obtenir de financement de chacune des sources indiquées ci-dessus. La répartition présentée ici est hypothétique et a valeur d'illustration. Les besoins de trésorerie peuvent être répartis de bien des façons. Les prochains paragraphes donnent une brève description des grands éléments des besoins de trésorerie.

- **Total des besoins de trésorerie : 300 000 \$.** Comme le montre l'*illustration 2*, les sources de financement peuvent être divisées d'abord en sources internes et sources externes. Les *sources internes* – revenu après impôts (profit) et amortissement – sont des fonds qu'une entreprise peut générer à partir de sa propre exploitation; il s'agit dans notre exemple de 90 000 \$. Les *sources externes* sont des fonds obtenus des investisseurs. Tel qu'il est indiqué, elles s'élèvent à 210 000 \$, soit 70 p. 100 du total des besoins de trésorerie. Plus la proportion de fonds obtenus de sources internes est élevée, mieux c'est, puisqu'il faudra moins d'argent neuf provenant de sources externes.
- **Total provenant de sources externes : 210 000 \$.** On peut répartir les sources de financement externes entre les actionnaires (financement par actions) et les prêteurs (financement par emprunt). Les prêteurs ont tendance à préférer les entreprises dans lesquelles les propriétaires ou les actionnaires ont investi des montants substantiels d'argent ou de capitaux propres. Les entreprises dans lesquelles l'investissement en capitaux propres est limité sont dites « insuffisamment capitalisées ». Tel qu'il est indiqué, 25 000 \$ (20 000 \$ + 5 000 \$), soit 12 p. 100 des fonds, sera financé au moyen de capitaux propres; le reste le sera par des *prêteurs*, c'est-à-dire par voie de financement par emprunt.
- **Total du financement externe par actions : 25 000 \$.** Dans l'*illustration 2*, il y a deux sources de financement par actions : les bénéfices non répartis (60 000 \$) et les nouvelles actions donnant droit aux plus-values (25 000 \$). Les bénéfices non répartis sont considérés comme des capitaux

propres étant donné que ce revenu après impôts (profit) généré par l'entreprise est de l'argent qui appartient aux actionnaires et qu'ils ont décidé de laisser dans l'entreprise.

- **Total du financement externe par emprunt : 185 000 \$.** Comme on le voit à l'*illustration 2*, le financement externe comprend le financement classique et le financement par capital de risque. Les banques commerciales, les coopératives d'épargne et de crédit, les sociétés de fiducie et les actionnaires fournissent le *financement classique* – habituellement des investissements à faible risque garantis par des biens affectés en garantie ou des éléments d'actif. Dans notre exemple, il s'élève à 185 000 \$ et représente 88 p. 100 du financement externe. Les *sociétés de capital de risque*, aussi appelés sociétés financières d'innovation, acceptent des risques plus élevés, mais il est rare qu'elles investissent dans des entreprises touristiques.

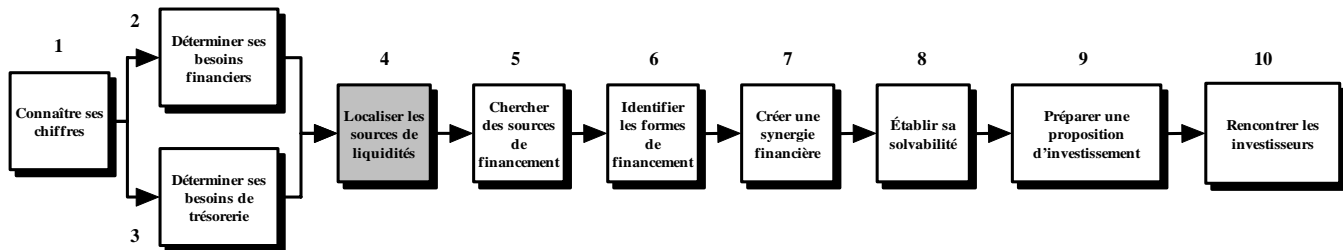
Le financement par emprunt est habituellement à court, à moyen ou à long terme. Dans l'*illustration 2*, on utilise des prêts à court et à long terme, qui s'élèvent au total à 185 000 \$. On recourt aux *prêts à court terme* comme les crédits de fonds de roulement et les marges de crédit pour financer les comptes de fonds de roulement (comptes clients) et on les rembourse dans les douze mois. Les *prêts à moyen terme*, ou financement à moyen terme, comme les prêts à terme, financent l'achat de biens comme du matériel, des ordinateurs et des véhicules. Ces prêts sont normalement remboursés sur une période de un à cinq ans. Quant aux *prêts à long terme*, comme les hypothèques, ils s'étendent sur une période de cinq à vingt-cinq ans et on y recourt habituellement pour financer des acquisitions coûteuses de biens immobilisés comme des terrains ou des bâtiments.

Le financement par emprunt peut aussi être divisé en prêts garantis et en prêts non garantis. Pour qu'un *prêt* soit *garanti*, l'emprunteur doit affecter un bien en garantie ou donner un bien en gage, et il peut en être déchu par le prêteur s'il fait défaut de paiement. Les biens affectés en garantie prennent différentes formes : comptes clients, immeubles, stocks, automobiles ou valeurs mobilières. Les *prêts non garantis* ne sont normalement accordés que par des parents ou amis

qui font confiance à l'emprunteur; ils peuvent aussi être accordés par des banques, à des entreprises établies depuis longtemps, qui ont fait

preuve de leur rentabilité. Un prêt garanti comporte évidemment moins de risques pour le prêteur qu'un prêt qui ne l'est pas.

4^e étape : Localiser les sources de liquidités



Comme les investisseurs veulent un rendement sur leur investissement et que les prêteurs doivent être remboursés, les uns et les autres sont vivement intéressés à évaluer d'où viendront et où iront les liquidités. Deux états financiers sont utilisés pour examiner soigneusement le rendement sur le plan des liquidités : le *budget de trésorerie* et l'*état des flux de trésorerie*.

Le budget de trésorerie

Le *budget de trésorerie* présente un micro-profil des rentrées et des sorties de fonds à court terme ayant trait à l'exploitation de l'entreprise, soit sa liquidité. Il indique les rentrées et les sorties d'argent mensuelles, et révèle à l'analyste dans quelle situation se trouve l'entreprise pour faire face à ses paiements courants de factures et de prêts. Les prêteurs à court terme examinent le budget de trésorerie pour s'assurer que l'exploitant a suffisamment de liquidités en main pour payer les factures courantes de l'entreprise – salaires, achats et publicité – ainsi que les crédits de fonds de roulement au moment de leur échéance. L'investisseur s'attend aussi à voir l'excédent de liquidités investi dans des valeurs mobilières à court terme.

L'état des flux de trésorerie

L'*état des flux de trésorerie* présente, à un macro-niveau, une image de la solvabilité de l'entreprise. Cet état montre si une entreprise peut générer des liquidités de son exploitation, payer toutes ses dettes et ses dividendes, et acheter des immobilisations. La structure de base de cet état (telle que la présente *illustration 3*) est la suivante : les activités d'exploitation, les activités de financement et les activités d'investissement. Les investisseurs peuvent voir, à partir de l'information présentée à l'*illustration 3*, que l'entreprise (activités d'exploitation) génère 155 000 \$ alors que les activités de financement en génèrent 145 000 \$. Ces deux sources de financement – les besoins de trésorerie de l'entreprise – s'élèvent à 300 000 \$ et aident l'entreprise à acheter les biens (besoins financiers) énumérés à la rubrique Activités d'investissement, biens dont la valeur s'élève à 300 000 \$.

ILLUSTRATION 3 – ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

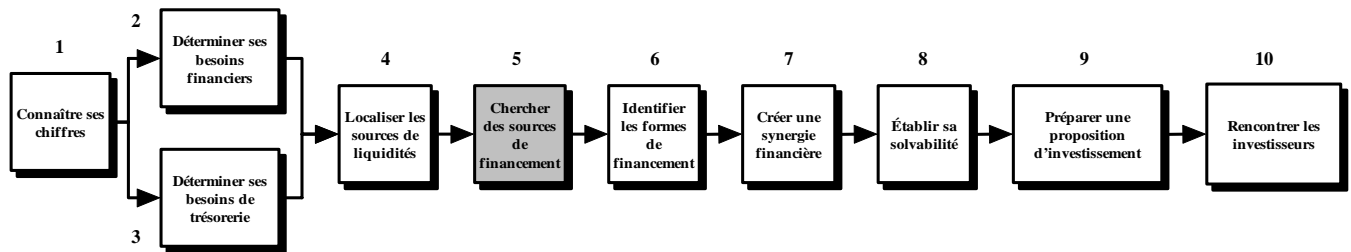
Activités d'exploitation	
Revenu après impôts	60 000 \$
Amortissement	30 000
Comptes de fonds de roulement hors caisse	65 000*
Total des activités d'exploitation	155 000 \$
Activités de financement	
Actions donnant droit aux plus-values	25 000
Total du passif à long terme	20 000
Total des activités de financement	145 000
Activités d'investissement	300 000 \$

* Inclut les crédits de fonds de roulement suivants (financement à court terme) :

- Financement classique 55 000 \$
- Financement par capital de risque 10 000 \$

Pour de plus amples renseignements sur l'état des flux de trésorerie, on se reportera au guide 2 de la série *L'ABC des mesures du rendement financier et des repères financiers à l'intention du secteur canadien du tourisme*, que l'on trouvera sur le site Web de la CCT, www.canadatourisme.com.

5^e étape : Chercher des sources de financement



Après que l'exploitant a déterminé ses besoins financiers et ses besoins de trésorerie et la façon dont ils peuvent être financés, l'étape suivante consiste pour lui à chercher des sources de financement. Dans l'exemple présenté à l'*illustration 2*, il lui faut 210 000 \$. Comme l'indique l'*illustration 4*, il existe diverses sources et diverses formes de solutions en matière de financement. Les *sources de financement* sont des institutions qui fournissent des fonds; elles incluent les banques commerciales, les sociétés de fiducie, les coopératives d'épargne et de crédit, les organismes gouvernementaux, les investisseurs en capital de risque, les fournisseurs, les compagnies

d'assurance-vie, les sociétés de prêt hypothécaire, les particuliers, les investisseurs institutionnels et les actionnaires. Les *formes de financement* – comme les prêts à court terme, les prêts à terme ou à tempérament, les crédits renouvelables, le crédit-bail, les hypothèques et les actions – sont les instruments financiers qui peuvent être utilisés pour acheter des biens ou pour financer la croissance d'une entreprise.

ILLUSTRATION 4 – SOURCES ET FORMES DE FINANCEMENT

RAISONS DU FINANCEMENT	SOURCES	FORMES
	FINANCEMENT À COURT TERME	
Actif à court terme : Liquidités	Banques commerciales Sociétés de fiducie Coopératives d'épargne et de crédit Organismes gouvernementaux	<ul style="list-style-type: none"> • Marges de crédit • Prêts saisonniers • Prêts remboursables à vue • Crédits renouvelables • Effets à payer • Financement provisoire • Effets de commerce
Comptes clients Stocks	Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Crédit commercial • Financement sur stocks • Prêts garantis ou non
	FINANCEMENT À MOYEN TERME	
Immobilisations : Machines et équipement	Banques commerciales Sociétés de fiducie Prêteurs à terme Coopératives d'épargne et de crédit Sociétés de financement de ventes à crédit Sociétés de crédit-bail Organismes gouvernementaux	<ul style="list-style-type: none"> • Prêts à terme • Contrats de vente conditionnelle • Baux bruts • Cession-bail • Crédit-bail
	FINANCEMENT À LONG TERME	
Terrains Bâtiments Matériel lourd	Banques commerciales Sociétés de fiducie Prêteurs à terme Coopératives d'épargne et de crédit Sociétés de crédit-bail Franchisage Fonds de pension, compagnies d'assurance Organismes gouvernementaux Investisseurs en capital de risque	<ul style="list-style-type: none"> • Crédit-bail • Obligations • Hypothèques (garanties ou non) • Titres de créance de rang inférieur
	FINANCEMENT PAR ACTIONS	
Actif incorporel : Recherche-développement Programmes de promotion	Capital du fondateur Famille et parenté Amis Associés Organismes gouvernementaux Investisseurs en capital de risque	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéfices non répartis • Actions • Subventions et contributions

Voici quelques conseils concernant la prise de contact avec des investisseurs.

- Le meilleur prêt peut venir de vous-même! Examinez votre exploitation pour voir si vous pouvez en tirer plus de liquidités. Peut-être pouvez-vous sabrer dans les frais d'exploitation ou trouver quelques économies internes; peut-être vos comptes clients pourraient-ils être réglés plus rapidement; peut-être aussi pourriez-vous vendre quelques biens.
- Si vous décidez de chercher de l'argent auprès de sources externes, commencez par les investisseurs actuels. Ce sont eux qui sont dans la meilleure position pour évaluer les risques liés à votre entreprise. Si vous faites affaire avec une banque, commencez par votre préposé aux prêts.
- Ne tardez pas à vous mettre en rapport avec les prêteurs lorsque vous cherchez des sources de financement, surtout si votre entreprise est nouvelle ou nouvelle pour un investisseur. Certains investisseurs ou prêteurs peuvent avoir besoin de plusieurs semaines pour parvenir à une décision. Si elle est défavorable, il vous faudra peut-être regarder ailleurs.
- Soyez fin prêt à répondre à la première question du futur investisseur : à quoi servira l'argent?
- Renseignez-vous sur les investisseurs possibles et adaptez votre proposition à leurs intérêts.
- Si vous voulez du financement pour un projet d'envergure, présentez des chiffres réalistes quant au taux de rendement sur l'investissement.

Examinons maintenant diverses *sources de financement* qui sont à la disposition de l'exploitant d'entreprise touristique.

Le financement par actions

Le financement par actions vient du capital du fondateur, des parents, amis et associés, et il peut être affecté au fonds de roulement ou aux immobilisations. Dans notre exemple à l'*illustration 2*, le financement par actions représente au total 25 000 \$.

Le capital du fondateur

Pour l'exploitant d'entreprise touristique, ses éléments d'actif personnels sont l'endroit le plus logique où

chercher du financement. Cela peut inclure l'argent dans les comptes de banque, les certificats de dépôt, les actions et obligations, la valeur de rachat brute de polices d'assurance, les biens immobiliers, la valeur nette de la maison, la valeur de collections, les automobiles et les fonds de pension.

Les parents et amis

On appelle souvent *argent de l'affection* l'argent qui vient des parents et amis. Trop souvent, cependant, l'argent peut devenir une entrave aux bonnes relations familiales. Une façon de contribuer au maintien des bonnes relations avec les parents et amis prêteurs est de conclure avec eux une *entente écrite* où les modalités de l'entente sont clairement indiquées – date et montant du prêt, date(s) de remboursement, fréquence des remboursements, taux d'intérêt, mode de remboursement et garanties, le cas échéant. Idéalement, cette entente devrait être préparée par un avocat; l'entente doit à tout le moins être signée par toutes les parties. C'est aussi une bonne idée d'informer son conjoint des ententes conclues avec des parents ou amis.

Les contrats de société

Pour réunir des fonds supplémentaires, on peut aussi ajouter un associé, sinon davantage, à l'entreprise touristique. On crée un partenariat au moyen d'une entente volontaire, orale ou écrite, l'une et l'autre étant reconnues en droit. Il est cependant préférable que l'entente soit par écrit et préparée par un avocat. Les conditions d'une telle association sont décrites dans un contrat de société (ou certificat de société en nom collectif). Il existe différents types de contrats de société : certains dans lesquels l'associé est strictement un investisseur; d'autres dans lesquels il est également gestionnaire. Les conditions ainsi que les tâches, responsabilités et pouvoirs de chacun sont exposés dans le contrat de société. (On trouvera à l'*illustration 5* un résumé des avantages et inconvénients du contrat de société.)

Le financement à court terme

Les fournisseurs, les banques commerciales, les coopératives d'épargne et de crédit et les sociétés d'affacturage sont les sources de financement à court terme habituelles; toutefois, les banques et les coopératives d'épargne et de crédit sont également des sources de prêts à long terme. Dans l'exemple présenté à l'*illustration 2*, le financement à court terme se chiffre à 65 000 \$.

Les fournisseurs

Le crédit-fournisseur est également connu sous le nom de crédit commercial; c'est une chose à laquelle presque toutes les entreprises ont recours. Lorsqu'on achète des produits ou services d'un fournisseur mais qu'on les paie plus tard, on crée une dette à court terme envers le fournisseur.

Les banques commerciales

Les banques commerciales et les sociétés de fiducie sont les sources institutionnelles habituelles de prêts à court terme qui apparaissent généralement dans le bilan de l'exploitant d'entreprise touristique pour une marge de crédit, un prêt saisonnier ou un prêt d'exploitation, ou encore pour un crédit de fonds de roulement. Le capital de ces prêts peut fluctuer aussi souvent que chaque jour, selon les besoins de trésorerie. Il arrive fréquemment que ces prêts soient renouvelés annuellement et deviennent en fait un financement permanent du fonds de roulement. Les prêts de ce genre peuvent être garantis par des biens affectés en garantie et comporter des taux d'intérêt faibles, ou encore être non garantis et comporter des taux d'intérêt élevés. Une banque ou une société de fiducie peut également saisir un prêt en réalisation de garantie, si l'exploitant d'entreprise touristique ne peut pas le rembourser conformément à ce qui a été convenu.

Le coût de ces prêts varie également dans le temps, étant donné que les conditions économiques changent et que les taux d'intérêt fluctuent. La base de calcul des taux d'intérêt est le taux qu'une banque commerciale ou une société de fiducie doit payer à la Banque du Canada pour emprunter son argent. Le taux d'intérêt le plus bas est appelé *taux préférentiel*; il s'agit du taux que les banques consentent à leurs meilleurs clients (ceux qui présentent les risques les

moins grands). Un prêt d'exploitation habituel peut coûter deux points de plus que le taux préférentiel; cela veut dire que, si le taux préférentiel est de 6 p. 100, l'emprunteur paiera 8 p. 100. Si le taux d'intérêt sur un prêt n'est pas fixe mais flottant, le taux fluctuera en fonction des hausses et des baisses du taux préférentiel. Habituellement, l'intérêt est calculé chaque mois et il est déduit du compte de banque de l'entreprise.

Comme les prêts à court terme accordés par les banques et les sociétés de fiducie fournissent de l'argent pour un large éventail de besoins de l'entreprise, ils sont plus souples que le crédit commercial. Si les besoins financiers augmentent, une banque ou société de fiducie pourrait consentir à augmenter le montant du prêt établi. La plupart des entreprises essaient de choisir une banque qui est disposée à offrir des services et des conseils; à assumer certains risques; à faire preuve d'une certaine loyauté envers ses emprunteurs. L'exploitant d'entreprise touristique devrait donc s'efforcer de développer une relation à long terme et une relation de confiance avec son banquier.

Dans l'exemple présenté à l'*illustration 2*, on a déterminé qu'il fallait emprunter 55 000 \$ à court terme de source classique.

Les coopératives d'épargne et de crédit et les caisses populaires

Les coopératives d'épargne et de crédit et les caisses populaires peuvent aussi être des sources de financement à court terme pour les établissements touristiques. Ces institutions prêteuses ont élargi leurs opérations de prêt ces dernières années de façon à inclure les non-membres et les investissements en dehors des investissements financiers classiques. Elles sont désormais à la recherche d'entreprises qui démarrent et de prêts directs aux entreprises, qui leur procureront un taux de rendement élevé ou leur assureront un intérêt dans les capitaux propres de la société à laquelle elles consentent un prêt. Elles offrent des prêts à court terme, des crédits de fonds de roulement, des marges de crédit renouvelables et, en fait de prêts à long terme, des hypothèques sur les terrains et les bâtiments.

Les sociétés d'affacturage

L'affacturage est considéré comme une forme de financement à court terme de capital de risque; il s'agit d'une option de dernier recours pour réunir des capitaux. Aux termes de l'affacturage, l'établissement touristique vend complètement ses comptes clients à une société d'affacturage, qui assume la responsabilité du recouvrement des comptes clients et les risques qu'ils puissent ne pas être recouverts. (Il sera plus amplement question de ce type de financement à la rubrique *Le financement reposant sur l'actif*, à la 6^e étape, *Identifier les formes de financement*.)

Le financement à moyen et à long terme

Les banques commerciales, les sociétés d'épargne et de crédit et les prêteurs spécialisés dans le prêt à terme sont des endroits où aller pour le financement à moyen et à long terme, dont la forme principale est le prêt à terme. Le prêt à terme suppose une entente par laquelle l'exploitant d'entreprise touristique convient de faire à un prêteur une série de paiements d'intérêt et de capital à des dates précises. Dans l'exemple présenté à l'*illustration 2*, le financement à long terme s'élève à 120 000 \$ (financement classique et par capital de risque).

Les prêteurs à terme

De nombreux types d'institutions financières se spécialisent dans le prêt à terme. L'exploitant d'entreprise touristique peut exploiter ces sources d'argent pour des prêts directs ou à des fins d'investissement.

Les compagnies d'assurances, les sociétés de fiducie, les sociétés de prêt hypothécaire et les banques commerciales consentent des prêts hypothécaires pour des terrains et des bâtiments, habituellement pour une longue période de temps (cinq ans ou plus) et ce, jusqu'à concurrence de 75 p. 100 de l'évaluation récente de l'actif.

Les prêteurs à terme commerciaux sont les banques, les sociétés de financement de ventes à crédit, les sociétés de financement, les « quasi-banques » ou banques de l'annexe II (filiales de banques étrangères) et un petit groupe d'entreprises spécialisées. Ils consentent des prêts sur des éléments d'actif commerciaux, ce qui comprend les terrains, les

bâtiments et le matériel. Les termes peuvent être de dix ans ou plus. L'amortissement peut prendre jusqu'à vingt-cinq ans, moyennant taux d'intérêt variable – jusqu'à concurrence de 75 p. 100 de l'évaluation récente dans le cas des bâtiments et terrains, de 50 p. 100 ou plus dans le cas du matériel.

Ces entités sont généralement intéressées à faire uniquement des prêts de sommes substantielles, habituellement liés à une forme quelconque de participation. Elles ne sont pas intéressées à prêter à de petites entreprises qui démarrent.

Les sources de financement spécialisées et autres

Si l'exploitant d'entreprise touristique a du mal à obtenir du financement par emprunt ou du financement par actions auprès de sources classiques, d'autres options s'offrent à lui : les sociétés de crédit-bail, les franchiseurs, les organismes gouvernementaux, les sociétés de développement local, les investisseurs en capital de risque et la publication d'une annonce, par exemple.

Les sociétés de crédit-bail

Les sociétés de crédit-bail sont les banques et institutions financières semblables, les fournisseurs de matériel et des organismes privés. Le rôle classique des sociétés de crédit-bail a été de fournir des véhicules automobiles à des particuliers et à des sociétés. De nos jours, les sociétés de crédit-bail fournissent de l'argent pour à peu près n'importe quoi, sauf les améliorations locatives et les stocks, et le crédit-bail est devenu une source de fonds ordinaire. Les agencements, les caisses enregistreuses, les enseignes et autres biens d'équipement peuvent désormais être loués, ce qui libère un peu de liquidités pour un établissement de tourisme qui démarre. Voir la 6^e étape, *Identifier les formes de financement*, pour plus de précisions concernant le contrat de location-acquisition et le contrat de location-exploitation.

Le franchisage

De plus en plus d'entreprises distribuent leurs biens et services par l'intermédiaire du franchisage, et on croit que le franchisage gagnera encore en popularité à l'avenir comme option de financement. Les franchiseurs accordent aux franchisés le droit de

mettre en marché un produit ou un service sur un territoire exclusif, habituellement en échange d'un droit de rachat initial et de divers paiements réguliers, tels que des redevances sur les ventes ou les profits, ainsi que des droits pour la location des locaux ou de l'équipement, la publicité commune et l'achat de stocks ou de fournitures.

À la 6^e étape, *Identifier les formes de financement*, on donne certains conseils à ceux qui envisagent le franchisage comme option. Le gouvernement fédéral, les bureaux d'éthique commerciale et l'Association canadienne de la franchise mettent également des brochures à votre disposition.

Les organismes gouvernementaux

Le financement public peut prendre la forme de déduction fiscale compensatoire ou celle d'aide financière directe ou indirecte à des établissements touristiques de la part d'organismes municipaux, provinciaux ou fédéraux. Le *financement fédéral* peut prendre la forme de contributions, remboursables ou non, de stimulants à remboursement conditionnel, de participation, de prêts directs, de garanties de prêts, de remise tarifaire, de financement des exportations, de partage des coûts, de droits pour des conseils, de subventions à la formation et de prêts aux petites entreprises. (La deuxième partie du présent guide présente une liste des organismes offrant un financement de ce genre.)

À titre d'exemple, la Banque de développement du Canada (BDC) est un organisme fédéral qui offre de l'aide financière, particulièrement aux PME. La BDC fournit trois types de services à partir d'un guichet unique : des services financiers (prêts et garanties de prêts), du capital de risque et des services de gestion (counseling, formation, information et planification financière), surtout à l'intention d'entreprises dans les domaines de la fabrication, du commerce de gros et de détail et du tourisme. La BDC fournit des fonds – pour le démarrage, la modernisation, l'expansion, le changement de propriétaire ou d'autres fins commerciales – à des entreprises qui ne sont pas en mesure d'obtenir du financement d'autres sources suivant des modalités raisonnables. La BDC est donc considérée comme un prêteur complémentaire ou « de dernier recours ».

La BDC offre :

- des prêts à redevances (de 100 000 \$ à 1 million de dollars) pour des projets d'expansion et de développement des marchés;
- des crédits de fonds de roulement pour le financement de la croissance (jusqu'à concurrence de 100 000 \$);
- des capitaux patients à long terme, destinés à des entreprises axées sur le savoir qui en sont à leurs premiers stades de développement (jusqu'à concurrence de 25 000 \$);
- des programmes micro-entreprises pour la formation et la consultation auprès de petites entreprises;
- jusqu'à concurrence de 25 000 \$ pour de nouvelles entreprises et de 50 000 \$ pour des entreprises existantes.

En tant qu'exploitant d'entreprise touristique, il est important aussi de bien connaître la *Loi sur les prêts aux petites entreprises*. Cette loi fédérale vise à aider les petites entreprises, nouvelles ou existantes, à obtenir du financement pour les besoins en immobilisations auprès de banques commerciales et d'autres prêteurs désignés (sociétés de fiducie, coopératives d'épargne et de crédit, caisses populaires), et ce, suivant des procédures commerciales normales. Le gouvernement fédéral garantit les prêts, qui peuvent atteindre 100 000 \$ au maximum, sur une période pouvant aller jusqu'à dix ans. Le taux d'intérêt correspond habituellement au taux préférentiel plus un petit montant et il fluctue avec le taux préférentiel. Les prêts aux termes de cette loi sont limités aux entreprises dont les recettes brutes ne dépassent pas 2 millions de dollars par année.

Le *financement provincial* peut prendre diverses formes : prêts-subventions; prêts directs (hypothèque, prêt à la petite entreprise); crédits de fonds de roulement; subvention à la formation; garantie de prêts; participation au capital; financement des stocks; capital de risque. La plupart des provinces ont établi des lois qui permettent à des investisseurs privés de mettre sur pied des sociétés de développement de la petite entreprise qui agissent comme fournisseurs de capital de risque. Dans certaines provinces, comme le Manitoba, le gouvernement provincial verse en contrepartie 35 p. 100 du capital réuni par des investisseurs privés. En Ontario, le gouvernement

provincial fournit une subvention en espèces non imposable égale à 30 p. 100 de la contribution des investisseurs, ce qui réduit le risque pris par chacun d'eux. Certaines provinces ont des programmes de financement direct pour les petites entreprises qui remplissent certaines conditions. Il importe cependant de noter que ces programmes changent de temps à autre.

Le financement municipal peut prendre la forme de terrains gratuits, d'impôt différé et de l'aide comme l'aide à l'infrastructure dans le cas d'emplacements industriels.

Lorsqu'on traite avec un organisme gouvernemental, il faut :

- s'adresser à la bonne personne;
- demander l'aide de l'agent de programme;
- essayer d'adapter ses besoins au programme en question;
- être prêt à démontrer qu'on ne peut pas obtenir ailleurs les fonds nécessaires.

Les sociétés de développement local

Les sociétés de développement local sont des organisations souvent établies en milieu rural et dans des petites villes afin d'attirer de nouvelles entreprises dans la région. Y participent habituellement des banques, des entreprises immobilières et des associations locales de gens d'affaires. Ces organismes sans but lucratif sont en mesure d'offrir du terrain et des bâtiments, même des capitaux privés. Les sociétés de développement local obtiennent leurs fonds de diverses sources.

Les investisseurs en capital de risque

Le capital de risque est du capital « de participation » et « de prêt » qui est fourni pour de nouvelles entreprises ou des entreprises existantes par des personnes autres que les propriétaires. Les investisseurs en capital de risque investissent directement dans une entreprise si elles ont l'impression que l'entreprise sera rentable et qu'elle connaîtra une croissance « substantielle ». L'exploitant d'entreprise touristique intéressé à cette forme de financement doit avoir une bonne idée des attentes des

investisseurs en capital de risque et se demander s'il satisfait à leurs critères.

Les investisseurs en capital de risque s'attendent :

- à des rendements élevés;
- à avoir une participation minoritaire dans l'entreprise – de 20 à 40 p. 100 – voire le contrôle, dans le cas d'entreprises en démarrage;
- à un engagement financier complet de la part de la direction et des actionnaires;
- à une équipe de gestion équilibrée;
- à une entreprise qui connaîtra une rapide croissance;
- à un délai de plusieurs années pour liquider leurs investissements ou pour faire leur sortie.

Voici un profil des principaux types d'investisseurs en capital de risque.

Les *investisseurs providentiels* sont des investisseurs professionnels, des cadres de direction à la retraite qui ont une expérience des affaires et de l'argent à investir, ou des personnes qui ont une valeur nette élevée et qui sont simplement à la recherche d'une occasion d'investir entre 25 000 \$ et 300 000 \$. De nombreux investisseurs providentiels sont des investisseurs expérimentés qui procéderont à une analyse approfondie de l'entreprise avant d'y investir.

Les *investisseurs privés* et les *sociétés de capital de risque* sont des personnes ou des groupes de professionnels qui ont collectivement une expérience, des contacts et des compétences en affaires considérables et qui peuvent aider une entreprise à devenir plus rentable. L'ampleur de leur investissement peut varier de 25 000 \$ à 5 millions de dollars. Ce type d'investisseur a des préférences, des stratégies et des critères d'investissement précis. Alors que certaines sociétés privées seront plus intéressées à investir au stade du développement de l'entreprise, nombreuses sont celles qui manifesteront de l'intérêt pour des sociétés qui en sont au stade de l'expansion, de l'acquisition et de la gestion ou du rachat par effet de levier. Parmi ce type d'investisseur figurent des fonds de capital de risque mis sur pied par des syndicats tels que le *Fonds de relance canadien*, le *Fonds de solidarité* et le *Fonds de Découvertes Médicales Canadiennes*.

Les *investisseurs institutionnels* fournissent aux PME des investissements dans les capitaux propres et des investissements de capital de risque de rang inférieur. Ces investisseurs sont les filiales de banques commerciales, les banques d'investissement, certaines compagnies d'assurance-vie et des fonds de pension. Ces sociétés financent des investissements qui sont souvent inférieurs à 1 million de dollars; certains investissements sont cependant beaucoup plus élevés. Le Canada compte un grand nombre d'organismes de ce genre; mentionnons par exemple la Corporation d'investissement en capital de la Banque de Montréal, la Société de financement de la Banque royale, CIBC Wood Gundy Capital, Penfund Partners, Investissement Desjardins, Roynat, la Caisse de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario et TD Capital.

Les *investisseurs stratégiques* diffèrent des sociétés de capital de risque classiques en ce sens que leur motivation va au-delà des considérations financières et que les accords qu'ils concluent sont désignés sous le nom d'alliances stratégiques ou de partenariats. L'investisseur stratégique peut avoir des objectifs fort variés : favoriser l'innovation, se familiariser avec de nouveaux marchés et de nouvelles technologies, repérer et pressentir des entreprises susceptibles de faire l'objet d'une acquisition, garantir des sources d'approvisionnement, aider un client, lancer de nouveaux projets à risque et créer des sociétés dérivées qui ne cadrent pas avec les activités premières de la maison.

Les *sociétés d'État* font des investissements dans des milieux régionaux moins peuplés, où les investisseurs ordinaires sont moins actifs. Par exemple, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) fournit de l'aide aux entreprises situées dans les provinces de l'Atlantique.

Les demandes de fonds par annonce

L'exploitant peut chercher du financement en publiant une annonce dans la section Affaires ou dans les annonces classées d'un journal local. Lorsqu'on place des annonces de ce genre, il est important de préciser le montant nécessaire et le type d'entreprise pour lequel l'argent servira. On peut préserver la confidentialité entre les deux parties en ayant recours à une boîte postale ou à un numéro de boîte au journal.

L'appel public à l'épargne

Cette option s'offre avant tout aux entreprises en croissance rapide qui sont prêtes à offrir des titres de participation et à en vendre par l'intermédiaire d'une bourse ou d'un réseau de courtiers. L'appel public à l'épargne suppose un processus rigoureux de promotion et de respect de la réglementation. Les propriétaires doivent préparer un prospectus et prendre contact avec un courtier, qui achète alors les titres de l'entreprise afin de les vendre au grand public. Voici un résumé des étapes que comporte l'appel public à l'épargne.

Étapes de l'appel public à l'épargne

1^{re} étape :

L'entreprise décide d'inscrire (ou non) son émission à la bourse (p. ex., la bourse de Vancouver).

2^e étape :

L'entreprise choisit au moins un courtier comme preneur ferme, et c'est cette maison de courtage qui sera responsable de l'achat et de la vente des actions.

3^e étape :

Une conférence préliminaire a lieu entre la société émettrice et le ou les preneurs fermes afin de discuter du montant de capitaux à réunir, du type de valeurs mobilières à émettre et des modalités générales de l'émission.

4^e étape :

On prépare un prospectus préliminaire, qui dévoile d'importants aspects de l'émission et qui sert de fondement à l'entente entre chacune des parties.

5^e étape :

Un cabinet d'experts-comptables vérifie les finances de l'entreprise et prépare les états financiers nécessaires qui seront inclus dans le prospectus préliminaire.

6^e étape :

Une fois signé, le prospectus préliminaire est déposé auprès de la commission des valeurs mobilières provinciale compétente. Vient ensuite une période d'attente (habituellement de 15 jours ouvrables, environ), ce qui donne à la commission des valeurs mobilières le temps d'évaluer le prospectus pour s'assurer qu'il est exact et complet.

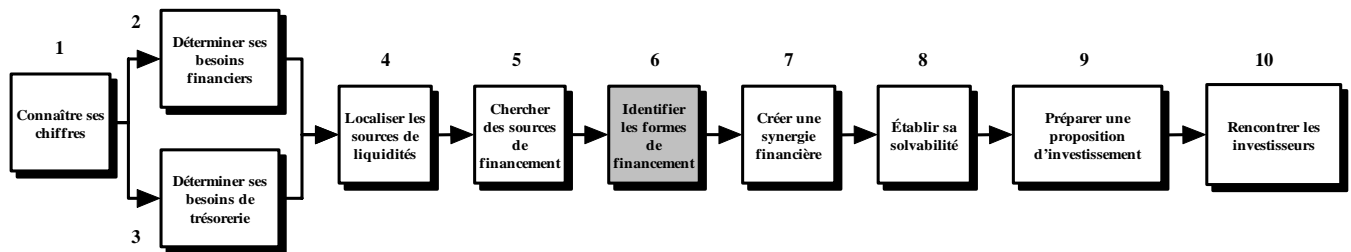
7^e étape :

Une fois que la commission des valeurs mobilières a donné son autorisation, on prépare le prospectus final et la commission donne son autorisation finale. C'est à ce moment qu'est signée la convention de prise ferme entre l'émetteur de valeurs mobilières et le preneur ferme. On s'entend alors sur la date de l'émission, le prix réel que le preneur ferme est disposé à payer et le montant de sa commission.

Les partenariats et alliances stratégiques

Les établissements touristiques font face à une concurrence sans cesse croissante, à l'évolution de la demande des consommateurs, à la difficulté d'avoir accès à du capital, à des coûts d'exploitation qui montent en flèche et à la nécessité de plus en plus grande d'atteindre de nouveaux marchés, aux dimensions de la planète. Devant ces phénomènes, les partenariats ou alliances stratégiques sont devenus de plus en plus importants, et cette importance ne fera que s'accroître dans les années à venir. Il existe de nombreuses publications sur le partenariat, en particulier sur le partenariat dans le domaine du tourisme, comme celle publiée en 2003 par la CCT et l'Organisation mondiale du tourisme, et qui s'intitule *Coopération et partenariats en tourisme : une perspective mondiale*.

6^e étape : Identifier les formes de financement



Maintenant que vous avez découvert les *sources de financement* qui conviennent le mieux, l'étape suivante consiste à déterminer les *formes de financement* qui répondront le mieux à vos *besoins financiers*, soit la somme de 300 000 \$ mentionnée précédemment. La solution devrait-elle être un prêt à court ou à long terme? Un prêt garanti ou non? Si vous pensez à un prêt à court terme, devrait-il s'agir d'une marge de crédit ou d'un crédit renouvelable? Et si c'est un prêt à long terme, devrait-il s'agir d'un prêt à terme ou d'une

hypothèque? Le financement devrait-il prendre la forme d'un financement classique ou d'un financement par capital de risque?

La présente section traite des nombreuses *formes de financement* que l'exploitant d'entreprise touristique peut envisager. Les avantages et les inconvénients des principales formes de financement classique ou de financement par capital de risque sont énumérés à l'*illustration 5*.

ILLUSTRATION 5 – LE POUR ET LE CONTRE DES DIFFÉRENTES FORMES DE FINANCEMENT

1. FINANCEMENT PAR LES PROPRIÉTAIRES (FINANCEMENT CLASSIQUE)	
AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Faible risque • Des dividendes sont payés s'il y a des profits • Pas de clause restrictive qui pourrait engendrer un défaut de paiement • Assure la stabilité et la permanence • Les actions n'ont pas de date d'échéance fixe 	<ul style="list-style-type: none"> • Élargit la prise de décision ou le contrôle à des propriétaires additionnels • Donne droit à une part des profits à un plus grand nombre de propriétaires, ce qui dilue l'avoir des propriétaires • L'accès au capital prend du temps • Les coûts de garantie d'émission sont élevés (s'il y a appel public à l'épargne) • Les dividendes ne sont pas déductibles d'impôt
2. ASSOCIÉS (FINANCEMENT CLASSIQUE)	
AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Facile à établir • Motivation et satisfaction personnelles • Disponibilité de compétences en gestion complémentaires • Capacité de réunir plus d'argent • Statut juridique de l'entreprise défini 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité illimitée, comme dans le cas du propriétaire unique • Durée de vie limitée • Pouvoir divisé • Danger de désaccord
3. CARTES DE CRÉDIT (FINANCEMENT CLASSIQUE)	
AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Donne accès à de l'argent comptant par l'intermédiaire d'un réseau de guichets automatiques • Souplesse des options de remboursement (minimum mensuel ou solde au complet) • Pas de frais de transaction sur les achats • États de compte descriptifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Le coût d'emprunt peut être plus élevé que celui d'un prêt d'exploitation
4. COMPTES FOURNISSEURS (FINANCEMENT CLASSIQUE)	
AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Source peu coûteuse • Requier peu de documentation • Accès facile • Pas de coûts • Pas de contrôles • Pas de garantie 	<ul style="list-style-type: none"> • Habituellement insuffisant pour faire le pont entre le moment du paiement des fournitures et celui de la réception de liquidités provenant des ventes • Très court terme • Si l'entreprise ne paie pas à temps, le fournisseur peut mettre fin aux approvisionnements futurs

5. PRÊTS D'EXPLOITATION : MARGE DE CRÉDIT, PRÊT DE LIQUIDATION AUTOMATIQUE, PRÊT REMBOURSABLE À VUE, CRÉDIT RENOUVELABLE (FINANCEMENT CLASSIQUE)

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Accès facile et relativement rapide • Relativement peu coûteux • Souple • Le prêt fluctue à la hausse et à la baisse et maximise l'utilisation des liquidités • Convient pour des besoins temporaires à court terme • Habituellement, les demandes de comptes rendus sont limitées au minimum • Les intérêts et les commissions sont déductibles d'impôt 	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement du risque financier, étant donné qu'il faut servir l'intérêt sur les liquidités • Le montant disponible est limité par le plafond • Si l'entreprise éprouve des difficultés, le prêteur est en mesure de demander le remboursement du prêt et de réaliser la garantie • Ne convient pas dans les cas où l'entreprise attend un rendement à long terme • Une garantie convenable peut être exigée

6. CONTRATS DE VENTE CONDITIONNELLE ET PRÊTS À TERME (FINANCEMENT CLASSIQUE)

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Modalités de remboursement plus longues • Facilité d'accès • Souplesse • Intérêts déductibles d'impôt • Convient pour des besoins à long terme • Faible coût comparativement à d'autres sources de financement à long terme • Engage le prêteur pour longtemps • Ne dilue pas l'avoir des propriétaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Immobilise des éléments d'actif • Accroît le risque financier, en raison des remboursements d'intérêts et de capital • Engage l'entreprise, étant donnée qu'elle peut faire l'objet de dommages-intérêts contractuels • Inclut souvent des clauses restrictives • L'entreprise pourrait ne pas avoir de garanties convenables à offrir, car le risque commercial/financier est peut-être trop élevé

7. HYPOTHÈQUES (FINANCEMENT CLASSIQUE)

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Engagement à long terme, sans dilution de l'avoir des propriétaires • L'échéance correspond à la longue durée de vie des éléments d'actif • Facile d'accès • Prend en considération la valeur de l'actif plus que la valeur de l'entreprise • Exige une documentation normale • Les clauses restrictives sont limitées au minimum 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrument de financement assez rigide • Accroît le risque financier en raison de la régularité dans la suite de remboursements d'intérêts et de capital • Si les paiements ne sont pas effectués, il peut y avoir des dommages-intérêts contractuels

8. LOCATION-ACQUISITION ET LOCATION-EXPLOITATION (FINANCEMENT CLASSIQUE)	
AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Contribue à maintenir les liquidités • Réduit le risque d'obsolescence • Comporte des exigences financières moins rigoureuses en cas de faillite • Incidences fiscales qui risquent d'être plus favorables 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts d'intérêts plus élevés • Difficile de faire des améliorations à la propriété
9. FRANCHISAGE (FINANCEMENT CLASSIQUE)	
AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Réduit les risques d'échec • Offre de la formation et un plan d'exploitation d'entreprise • Identification à un nom de marque 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de contrôle et de marque personnelle • Peut être plus coûteux • Les accords ont tendance à être restrictifs
10. FINANCEMENT PAR CAPITAL DE RISQUE	
AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Source de dernier recours • Peut rendre possible le financement de nouvelles entreprises ou la mise en œuvre de nouvelles idées • Les récompenses (s'il y a lieu) peuvent être substantielles, surtout dans les cas de démarrage • La participation au conseil d'administration peut être une exigence, ce qui a pour effet de fournir des ressources humaines additionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Comporte un risque élevé pour les investisseurs du secteur privé • Peut exiger de consentir un pourcentage de la propriété de l'entreprise à l'investisseur en capital de risque • L'investisseur s'attend à un très haut rendement sur son investissement, habituellement de l'ordre de 25 à 50 p. 100 par année • La participation de l'investisseur au conseil d'administration réduit l'autonomie
11. FINANCEMENT REPOSANT SUR L'ACTIF : COMPTES CLIENTS, STOCKS (FINANCEMENT PAR CAPITAL DE RISQUE)	
AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Idéal pour les entreprises en croissance, où l'effet de levier et le roulement sont importants, en raison du niveau de risque supérieur assumé par le prêteur • Pas de clauses financières compliquées, qui exigent de la surveillance et de la conformité; en conséquence, moins de risques de défaut dans le cadre d'un contrat de prêt • On mise beaucoup sur la valeur des garanties; la possibilité d'effet de levier s'en trouve accrue • Réduit la nécessité de réunir des capitaux propres, ce qui permet d'éviter la dilution de l'avoir des propriétaires • L'intérêt est déductible d'impôt 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne convient pas à toutes les industries; demande des niveaux élevés de comptes clients et de stocks • Accroît le risque financier, en raison du service des intérêts • Solution plus coûteuse que le financement à court terme classique • Exigences onéreuses en ce qui concerne la surveillance des comptes clients et des stocks

12. FINANCEMENT PAR TITRE DE CRÉANCE DE RANG INFÉRIEUR (FINANCEMENT PAR CAPITAL DE RISQUE)

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none">• Souple et peut être adapté sur mesure• Moins coûteux que les actions• Comble un manque sur le plan financier et offre un effet de levier important• Pas autant de dilution que dans le financement par actions• À la disposition de diverses industries	<ul style="list-style-type: none">• Il faut du temps pour y avoir accès• Coûteux par rapport à d'autres sources de financement à court et à long terme• Certaines exigences quant au service des liquidités• Les investisseurs vont jouer dans l'entreprise un rôle plus actif que d'autres prêteurs• Frais d'établissement élevés• Souvent des clauses restrictives qui s'appliquent• N'assure pas la stabilité de l'avoir des propriétaires

Nous aborderons les diverses formes de financement suivant sept grandes rubriques :

- le financement par les propriétaires;
- le financement par les fournisseurs;
- le financement à court terme;
- le financement à moyen et à long terme;
- les autres formes de financement;
- le financement par les pouvoirs publics;
- le financement par capital de risque.

(L'illustration 5 résume les avantages et les inconvénients des diverses formes de financement.)

Le financement par les propriétaires

En plus d'injecter des capitaux propres dans leurs entreprises, les exploitants d'entreprises touristiques peuvent y injecter de l'argent en empruntant sur leurs cartes de crédit. Comme le montre l'illustration 2, l'entreprise réunira 25 000 \$ de financement par les propriétaires.

Les cartes de crédit

Cette forme de financement donne une marge de crédit pouvant aller jusqu'à un montant prescrit, sans restriction quant à l'utilisation des fonds. Il s'agit d'un prêt non garanti, qui est accordé sans qu'il soit nécessaire de présenter des états financiers ou une proposition d'investissement. Les cartes de crédit sont

accordées sur la base de la solvabilité personnelle des propriétaires de l'entreprise.

Le contrat de société

Il est question du contrat de société à la rubrique *Le financement par actions : Les contrats de société*.

Le financement par les fournisseurs

En plus de « prêter » de l'argent pour la période qui s'étend entre le moment de la fourniture des produits ou services et celui où le client les paie, les fournisseurs apportent souvent une aide sur le plan technique, du marketing ou autre, parce qu'ils sont intéressés à ce qu'une entreprise réussisse. Il faut donc songer à négocier avec les fournisseurs pour certains des éléments suivants :

- des modalités de paiement particulières, de 120 jours ou plus, avec ou sans frais d'intérêt, au cours des pointes et des creux saisonniers;
- des conventions de consignation de marchandise, selon lesquelles on paie uniquement pour les produits ou services vendus;
- le droit de remettre les produits ou services invendus pour être crédité intégralement.

Les comptes fournisseurs

Les comptes fournisseurs peuvent être une forme de financement attrayante, puisque, dans la plupart des cas, les acheteurs n'ont pas à payer pour les produits ou services pendant 30 ou parfois même 60 jours. Comme cette période est exonérée d'intérêts, les comptes fournisseurs peuvent être une source peu coûteuse de financement à court terme par les fournisseurs. À mesure que l'entreprise prend de l'expansion, le crédit-fournisseur (ou crédit commercial) augmente également. À l'augmentation des recettes de vente correspond une augmentation des comptes fournisseurs. Le crédit commercial est offert aux acheteurs qui ont habituellement une bonne cote de solvabilité.

Néanmoins, cette solution peut être dangereuse pour une entreprise qui ne sait pas comment utiliser cet instrument de crédit. Dans certains cas, les entreprises abusent de leur limite de crédit et ont du mal à rembourser les fournisseurs. Or cette situation peut facilement causer du tort à la réputation d'une entreprise.

Le financement à court terme (par les banques et les quasi-banques)

Les banques, les sociétés de fiducie et les coopératives d'épargne et de crédit offrent une large gamme de modes de financement à court terme que l'on appelle souvent *prêts d'exploitation* ou *crédits de fonds de roulement*. Ces types de financement à court terme peuvent prendre la forme de marges de crédit, de prêts de liquidation automatique, de prêts remboursables à vue, de crédit renouvelable, de financement provisoire, de prêts garantis et d'effets de commerce.

La marge de crédit

Une marge de crédit est une entente de prêt en bonne et due forme ou écrite entre un banquier et un exploitant d'entreprise touristique (l'emprunteur) pendant une année donnée. L'exploitant d'entreprise touristique peut, par exemple, estimer avoir besoin d'un prêt de 20 000 \$ pendant une période de quatre mois pour vendre ses services à crédit. Bien que l'entreprise puisse avoir une cote de solvabilité élevée et être en mesure d'obtenir pas moins de 40 000 \$, l'exploitant d'entreprise touristique doit indiquer au préposé aux prêts le montant exact dont il a besoin, le moment où il en aura besoin et le montant d'intérêt à

payer. L'entente est confirmée au moment où l'exploitant d'entreprise touristique signe un billet pour le montant convenu. Cette entente en bonne et due forme confirme que les fonds à fournir seront disponibles sous forme de prêt temporaire et ne seront pas de nature permanente.

Les prêts saisonniers ou prêts de liquidation automatique

Les entreprises ont recours aux prêts saisonniers ou aux prêts de liquidation automatique pour financer les variations temporaires ou les fluctuations dans les comptes clients et les stocks – autrement dit, dans leur fonds de roulement. Par exemple, une exploitation touristique qui vend des services comme des séjours de vacances ou qui loue des véhicules automobiles peut avoir une courbe d'emprunt saisonnière particulière. Peut-être aura-t-elle besoin d'un certain financement pendant les mois d'été, au moment où le crédit commence à s'accumuler. Une fois la saison terminée, les clients commencent à effectuer leurs paiements et c'est à ce moment que l'exploitant d'entreprise touristique rembourse son prêt. Ces prêts peuvent être garantis ou non, et les taux d'intérêt peuvent fluctuer avec le temps. Comme dans le cas du prêt remboursable à vue, la banque peut rappeler ces prêts à n'importe quel moment.

Les prêts remboursables à vue

La plupart des prêts d'exploitation ne sont pas consentis en fonction d'une échéance fixe; ils sont plutôt remboursables à vue. C'est dire qu'une banque peut demander à être remboursée n'importe quand. Les prêts remboursables à vue comportent des risques; si la banque demande soudainement à être remboursée, l'entreprise n'aura pas d'autre choix que de négocier un prêt auprès d'une autre institution financière. Précisions qu'habituellement, le taux d'intérêt pour ce type de prêt n'est pas fixe mais flottant, et qu'il correspond en général au taux préférentiel plus une prime de risque.

Le crédit renouvelable

Ce type de prêt ressemble à une marge de crédit, à une exception près : la banque signe une entente avec l'exploitant d'entreprise touristique pour indiquer qu'elle lui accordera un montant de crédit maximal. Ce type de financement est un peu plus coûteux parce que la banque peut percevoir des commissions additionnelles. Par exemple, si la banque offre une limite de crédit de 70 000 \$ et que l'emprunteur n'utilise que 50 000 \$, la portion du prêt inutilisée peut faire l'objet d'une commission d'engagement, disons de 0,5 p. 100, que la banque impose en compensation pour l'engagement de fonds pour le prêt.

Le financement provisoire

Le financement provisoire, ou préfinancement, est un prêt consenti aux entreprises pour les aider à financer la construction de nouveaux locaux ou l'agrandissement d'un local existant jusqu'à l'obtention de financement régulier, comme une première hypothèque. Ce financement est dit provisoire parce qu'il est utilisé pour faire le pont entre la date du début de la construction et le moment de la réception des fonds issus du prêt à long terme.

Les prêts garantis

L'exploitant d'entreprise touristique qui est incapable d'obtenir du crédit non garanti – comme une marge de crédit, un prêt saisonnier, un prêt remboursable à vue ou un crédit renouvelable – en raison de son faible degré de solvabilité ou parce qu'il désire un taux d'intérêt moins élevé, devra donner certains de ses éléments d'actif en garantie pour pouvoir obtenir un prêt. Dans ce cas, l'exploitant d'entreprise touristique fournit en garantie certains éléments d'actif, comme des titres négociables, du matériel, des machines, des bâtiments, des terrains, des comptes clients ou des stocks, que la banque pourra réclamer si l'exploitant ne respecte pas le contrat de prêt ou si l'entreprise est liquidée. Comme la plupart des immobilisations sont financées au moyen de prêts à moyen ou à long terme, les prêteurs à court terme utilisent les comptes clients et les stocks en garantie pour leurs prêts.

Les effets de commerce

Les effets de commerce ou billets de trésorerie constituent un instrument auquel les banques recourent fréquemment. Pour les grandes entreprises commerciales, les effets de commerce constituent une solution de rechange aux prêts bancaires. Les effets de commerce ont habituellement une date d'échéance très rapprochée, mais celle-ci pourrait aller jusqu'à un an. Au moment de l'échéance, l'emprunteur doit payer – les prolongations sont habituellement hors de question. Le défaut de paiement dans les délais prescrits peut causer un tort irréparable à la réputation d'un exploitant d'entreprise touristique; peut-être empêchera-t-il l'entreprise d'emprunter à l'avenir.

Le financement à moyen et à long terme (par les institutions financières)

Les prêts à moyen et à long terme servent habituellement à financer les immobilisations (ou actif fixe). Ces prêts peuvent être des prêts à terme ordinaires, habituellement garantis par un bien corporel. Les banques commerciales, les compagnies d'assurance-vie, les fonds de pension et les organismes fédéraux et provinciaux assurent le financement d'immobilisations pour de longues durées. Ces types de prêts peuvent prendre la forme de contrats de vente conditionnelle, de prêts à terme, d'hypothèques ou d'obligations.

Les contrats de vente conditionnelle

Le contrat de vente conditionnelle est une entente écrite entre un exploitant d'entreprise touristique (l'emprunteur) et un vendeur, à propos de l'achat de biens matériels moyennant remboursement à tempérament. Aux termes de cette entente, le vendeur d'un bien matériel accepte comme paiement initial le paiement partiel de la valeur du bien – habituellement le tiers; le reste est payé par versements mensuels. Le vendeur conserve les droits de propriété du bien tant que l'exploitant d'entreprise touristique n'a pas fait tous les paiements exigés suivant les modalités du contrat, qui s'étale habituellement sur une période de 12 à 36 mois.

Les prêts à terme

Les prêts à terme constituent la principale forme de financement à moyen terme utilisée pour l'achat d'immobilisations (habituellement trois à sept ans). Un prêt à terme suppose une entente par laquelle l'exploitant d'entreprise touristique (l'emprunteur) convient de faire une série de paiements d'intérêt et de capital à un prêteur, à des dates précises. Cette formule diffère de la marge de crédit bancaire, selon laquelle le remboursement peut se faire n'importe quand (à vue) ou à un moment précis en un montant forfaitaire.

De façon caractéristique, les prêts à terme sont :

- adaptés en fonction des besoins de l'exploitant d'entreprise touristique;
- habituellement garantis sous forme d'hypothèque mobilière sur l'équipement ou les machines;
- limités par des conditions additionnelles (par exemple, pas d'emprunts additionnels ni d'augmentation de salaire des propriétaires de l'établissement touristique sans l'approbation préalable du prêteur);
- retirés par voie de remboursements systématiques pendant la durée du prêt.

Les hypothèques

Les hypothèques représentent la mise en gage d'un bien immeuble précis, comme un terrain ou des bâtiments. Les hypothèques servent habituellement au financement à long terme, jusqu'à concurrence de 25 ans, parfois plus. Le montant de l'hypothèque est calculé en fonction de la valeur marchande du bien. Par exemple, 75 p. 100 de la valeur marchande peut être une évaluation commune, mais les exploitants d'entreprises touristiques peuvent trouver des prêteurs qui financeront jusqu'à 90 p. 100 de la valeur d'un actif. Ces investisseurs préfèrent souvent de longues périodes d'échéance. Le calendrier de remboursement est habituellement fondé sur des remboursements d'intérêts et de capital à part égales. Le taux d'intérêt est fixe pour une durée déterminée et dépend du taux en vigueur sur le marché, de la durée du terme et de la disponibilité des fonds. Les compagnies d'assurances, les fonds de pension, les banques à charte et les sociétés de fiducie offrent ce genre de prêts.

Les autres formes de financement

D'autres formes de financement sont utiles lorsqu'on ne peut pas obtenir de financement classique. Celles-ci comprennent le crédit-bail, le franchisage, l'aide gouvernementale et le financement par capital de risque.

Le crédit-bail

Le crédit-bail est une solution de rechange aux formes de financement classiques applicable à tous les biens, mais surtout à l'équipement qui a une durée de vie utile de trois à dix ans. Les deux formes les plus populaires de baux sont les *contrats de location-exploitation* et les *contrats de location-acquisition*.

Les contrats de location-exploitation assurent non seulement le financement mais aussi l'entretien des biens, ce qui rend ces contrats populaires pour le matériel de bureau et les voitures de même que pour le matériel technique comme les ordinateurs. Un contrat de location-exploitation est une entente entre un preneur à bail et un bailleur, qui peut habituellement être annulée par l'une ou l'autre partie moyennant préavis raisonnable. Souvent le prix du contrat inclut le service et les réparations. Les contrats de location-exploitation ne sont pas toujours amortis complètement au cours de la période originale du contrat; le bailleur s'attend à recouvrer le reste de ses frais soit en louant le bien de nouveau soit en le vendant. Si le preneur à bail d'origine (l'exploitant d'entreprise touristique) estime que le matériel est devenu désuet, il a la possibilité d'annuler le contrat avant sa date d'expiration normale sans dommages-intérêts contractuels ou presque.

Les contrats de location-acquisition constituent une entente mutuelle entre un bailleur et un preneur à bail selon lequel ce dernier convient de prendre à bail un bien particulier pendant une période de temps spécifiée. Le contrat de location-acquisition ne prévoit pas l'entretien; d'habitude, il est amorti complètement et, en général, il ne comporte pas de clause d'annulation. Bien qu'on puisse recourir au contrat de location-acquisition pour des automobiles, on y recourt plus généralement pour des biens comme du matériel de bureau, des biens meubles ou des engins de chantier. Pour ce type de matériel, les bailleurs empruntent généralement 80 p. 100 du coût du bien auprès d'un tiers ou de tiers, sans possibilité de

recours. Les contrats s'étendent sur une période pouvant aller jusqu'à 15 ou 20 ans. Le bailleur enregistre seulement l'investissement net (20 p. 100) dans son bilan, mais il peut déduire l'intérêt sur la dette et financer l'amortissement du bien. Le revenu pour fins d'impôts est donc généralement négatif pendant les premières années du contrat. Le preneur à bail peut recevoir des paiements moins élevés que ce ne serait le cas autrement, et tous les paiements qu'effectue la société pour son bail sont habituellement déductibles d'impôt. La plupart des institutions financières font du crédit-bail, soit directement, soit par l'intermédiaire de filiales.

Le franchisage

L'exploitant d'entreprise touristique peut envisager le franchisage tant du point de vue du franchiseur que du point de vue du franchisé. Le *franchisé* paie des droits pour démarrer une nouvelle entreprise ou pour entrer dans une entreprise établie. Le *franchiseur* favorise l'implantation ou la construction d'une entreprise existante dans de nouveaux endroits, en utilisant en partie l'argent des franchisés à cette fin.

Voici quelques conseils à l'intention de ceux qui veulent acheter une franchise :

- Vérifiez la réputation et les antécédents de la franchise.
- Renseignez-vous auprès d'autres franchisés du même groupe.
- Vérifiez les marchés qui vous seront alloués et assurez-vous d'avoir accès à de la recherche et à de l'aide constante concernant les produits.
- Assurez-vous que les droits initiaux vous donneront quelque chose de tangible : un nom, un système, un produit, l'accès à des fournisseurs, une garantie sur un contrat de location, de la formation et du soutien administratif.
- Assurez-vous que l'on ne pourra pas vous retirer la franchise arbitrairement.
- Organisez le contrat de façon à ce que le franchiseur fasse de l'argent sur les redevances sur vos ventes et non sur les droits exigibles. Vous avez intérêt à ce que les recettes du franchiseur soient liées aux vôtres.

- Lisez le contrat dans ses moindres détails et demandez également à un avocat de le passer en revue.

Si vous accordez une licence ou une franchise pour votre produit ou service :

- Déterminez des objectifs minimaux.
- Assurez-vous de pouvoir récupérer votre licence si le franchisé n'obtient pas le rendement désiré.
- Assurez-vous que les franchisés paient suffisamment pour tenir à leur franchise.
- Songez à fixer des redevances ou des droits minimaux.

Le financement par les pouvoirs publics

Les administrations fédérale, provinciales et municipales ont différents types de programmes visant à aider la petite entreprise. Les programmes les plus populaires fournissent des garanties de prêts et des contributions.

Les garanties de prêts

La garantie de prêts est une entente entre un organisme gouvernemental et une institution prêteuse selon laquelle l'organisme en question se porte garant du prêt que l'institution prêteuse consent à l'emprunteur. L'État garantit de payer à l'institution prêteuse soit un pourcentage élevé soit le montant total du prêt, dans l'éventualité où l'entreprise manquerait à son obligation de rembourser.

Les contributions (remboursables ou non)

Les contributions remboursables sont des montants fournis par un organisme gouvernemental à une entreprise. Les contributions diffèrent des prêts à terme en ce sens qu'il peut ne pas y avoir d'intérêt ou n'y avoir qu'un intérêt peu élevé à payer et que la période de remboursement peut être beaucoup plus généreuse que celle d'un prêt. Quant aux contributions non remboursables (que l'on appelle généralement subventions), ce sont des montants fournis à une entreprise qui n'a pas à les rembourser.

Le financement par capital de risque

Le capital de risque est une voie à explorer lorsqu'on ne peut pas obtenir de prêt d'une banque commerciale. Les institutions qui se spécialisent dans le prêt par capital de risque utilisent les éléments d'actif de l'entreprise en garantie, lorsqu'elles prêtent à des entreprises dont la solvabilité laisse à désirer. Ces prêteurs exigent des intérêts plus élevés parce que le risque est plus grand. En fait, le financement par capital de risque est peu fréquent dans le secteur du tourisme.

Le financement reposant sur l'actif

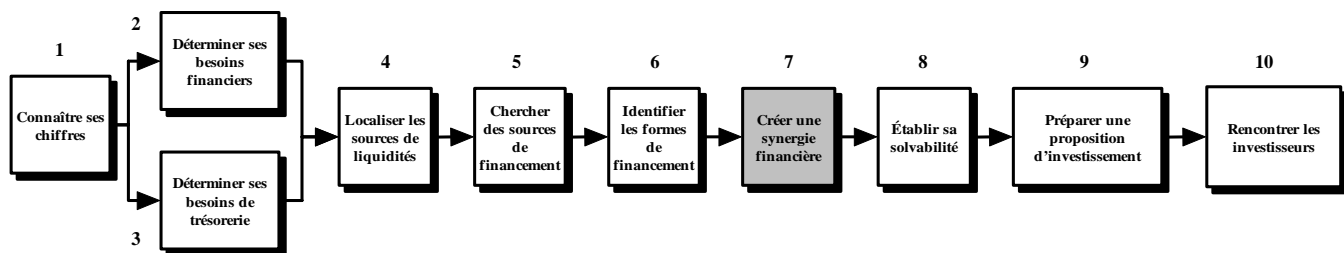
Le financement reposant sur l'actif est une forme de financement à court terme par capital de risque. Tout comme la marge de crédit offerte par la banque, le prêt reposant sur l'actif est assujéti à un plafond établi en fonction des comptes clients et des stocks. Il comporte aussi un cautionnement par gage sur les comptes clients et les stocks. Les prêts reposant sur l'actif diffèrent toutefois des emprunts bancaires, parce qu'ils reposent sur une garantie au lieu d'être liés directement à des prévisions financières. Le risque commercial et financier est donc moins problématique pour le prêteur dans le cas de prêts reposant sur l'actif

que dans celui des prêts classiques à court terme. Le prix est cependant plus élevé, et les taux d'intérêt annuels peuvent varier entre 2 et 5 p. 100 au-dessus du taux préférentiel. Dans l'exemple des besoins financiers déjà présenté dans ce guide, l'entreprise chercherait à obtenir 10 000 \$ de financement reposant sur l'actif.

Le financement par titre de créance de rang inférieur

Un titre de créance de rang inférieur est un emprunt de capital de risque à terme fixe, dont le taux d'intérêt est plus élevé que celui de l'emprunt de type classique, puisqu'il est habituellement de l'ordre de 8 à 12 p. 100. Le financement par titre de créance de rang inférieur est une autre voie à explorer une fois que les sources de financement garanti ont été épuisées. Il peut venir de sociétés de capital de risque du secteur privé, d'investisseurs institutionnels, de fonds mis sur pied par des syndicats et de sociétés d'État; habituellement, ces investisseurs s'attendent à un taux de rendement de 15 à 25 p. 100 par année. Si l'on se reporte à l'exemple des besoins financiers présenté précédemment, l'entreprise chercherait à obtenir 10 000 \$ de financement par titre de créance de rang inférieur.

7^e étape : Créer une synergie financière



L'exploitant d'entreprise touristique à la recherche de prêteurs avec qui il entretiendra des relations à long terme est en quête de prêteurs qui seront ses « associés ». La plupart des entreprises s'associent à une banque, en particulier pour une longue période de temps. Voici quelques conseils concernant le choix d'une banque et les relations avec cette dernière.

Ce qu'il faut chercher dans une banque

- Cherchez une banque qui offre une large gamme de services. La banque devrait avoir une bonne

réputation pour les services conseils et les prêts qu'elle offre aux entreprises. Le banquier idéal connaîtra l'industrie touristique et l'éventail de besoins de trésorerie possibles.

- Cherchez une banque où il y a un spécialiste en financement ou un préposé aux prêts commerciaux disposé à entretenir une solide relation avec vous.

- Choisissez une banque qui est loyale envers ses clients. Certaines banques, en période de ralentissement économique, peuvent être promptes à refuser les demandes d'augmentation de marge de crédit (surtout de la part de petites entreprises), alors que d'autres feront tout en leur possible pour aider les entreprises à surmonter la crise.

Comment faire affaire avec une banque

- Soyez ouvert. Dites toujours à votre banquier à l'avance s'il y a de mauvaises nouvelles en perspective; soyez le premier à le lui dire. Il aura davantage confiance en vous si c'est de vous qu'il l'apprend.
- Préparez un budget de trésorerie et passez-le en revue avec votre banquier. Fournissez-lui des mises à jour mensuelles, même lorsque vous n'empruntez pas.
- Invitez votre banquier à visiter vos installations de temps à autre pour lui permettre de se familiariser avec votre exploitation.
- Empruntez de votre banque tôt dans votre cycle économique afin d'établir votre dossier de crédit.
- Utilisez votre prêt et utilisez-le au complet. Ne laissez pas l'argent là à ne rien faire.
- Faites appel à votre banquier pour vous aider. Les banquiers sont bien au courant de la situation économique dans leur milieu. Ils peuvent obtenir de l'information précieuse auprès de leurs bureaux de division. Ils peuvent vous présenter à de futurs clients et fournisseurs et vous aider en ce qui concerne les vérifications de solvabilité.
- Discutez avec lui de vos besoins financiers futurs.

Attentes des prêteurs à l'égard de l'emprunteur

Les banques exigent certains renseignements avant de prêter de l'argent à un exploitant d'entreprise touristique. Certains de ces renseignements seront fournis par l'entreprise; la banque trouvera les autres dans ses dossiers ou par ses propres démarches. Les banques évaluent les emprunteurs éventuels d'après des critères que l'on appelle en anglais les six « C » du crédit : la réputation (*character*), les garanties (*collateral*), la capacité (*capacity*), le capital (*capital*), les circonstances ou conditions (*circumstances or conditions*) et la protection (*coverage*).

La *réputation* veut dire deux choses pour les banquiers. D'abord, que l'exploitant d'entreprise touristique a les compétences et les habiletés pour gérer une entreprise de façon professionnelle et être sérieux, fiable et responsable. Deuxièmement, les banquiers sont à la recherche de gens qui tiennent parole, qui donnent l'impression de se sentir moralement obligés de payer leurs dettes et autres obligations conformément à leur promesse.

La *garantie* est un gage que l'on offre en échange d'un prêt. C'est comme une forme d'assurance sur des éléments d'actif matériels, qui appartiendront à juste titre au banquier si l'entreprise cesse de fonctionner ou si elle est liquidée. Ce gage est essentiel pour une banque, étant donné que l'absence de garantie de ce genre accroît le risque. Les entreprises jouissant d'une cote de solvabilité élevée peuvent obtenir un prêt sans garantie, c'est-à-dire basé sur la confiance; les autres sont obligées d'assortir leurs emprunts de garanties.

La *capacité* a une double signification pour les banquiers. Il s'agit d'abord de la capacité qu'a une entreprise de générer suffisamment de liquidités pour respecter ses obligations – en d'autres termes, pour rembourser le capital et les intérêts. Il s'agit ensuite de la capacité qu'a une équipe de direction de gérer un nouveau projet ou une exploitation qui a pris de l'expansion et d'en faire un succès.

Le *capital* renvoie à la structure financière de l'entreprise – à la combinaison entre l'avoir des actionnaires et les fonds des prêteurs. Plus les actionnaires auront investi dans leur entreprise, plus les prêteurs prêteront avec confiance à cette dernière.

Les *circonstances* ou *conditions* renvoient au contexte dans lequel fonctionne l'entreprise, c'est-à-dire au climat dans l'industrie en ce qui concerne la demande, les prix, la concurrence, la rentabilité et la réglementation gouvernementale.

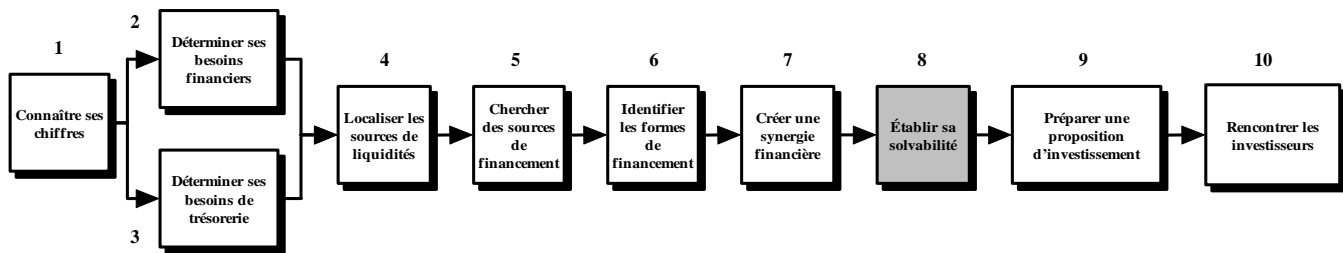
La *protection* renvoie avant tout à la protection d'assurance. La plupart des entreprises ne sont pas à l'abri de divers types de sinistres : la mort du propriétaire ou du gérant principal; des dommages par suite d'un incendie, d'une explosion ou d'un phénomène de violence quelconque; le détournement de fonds, le vol ou tout acte malhonnête commis par un actionnaire, un dirigeant ou un employé; des poursuites en responsabilité civile. Les investisseurs se

sentent moins vulnérables lorsqu'ils prêtent à des investisseurs qui ont une protection d'assurance adéquate.

fonction de ces six critères. Sinon, les banques chercheront à les obtenir ailleurs – auprès de leurs contacts professionnels ou d'autres investisseurs.

Soyez prêt à fournir à votre banquier suffisamment de renseignements pour qu'il puisse vous évaluer en

8^e étape : Établir sa solvabilité



Établir la réputation de solvabilité de l'entreprise est la première étape pour obtenir des fonds rapidement, à des taux attractifs. Les raisons qui amènent les investisseurs à refuser des prêts ou à refuser de devenir propriétaires partiels d'une entreprise sont nombreuses et vont des raisons objectives aux raisons subjectives. Pour prouver sa solvabilité, l'exploitant d'entreprise touristique devrait s'évaluer lui-même en fonction des points suivants, sur une échelle de 1 à 10 (où 1 est une note basse et 10, une note élevée), avant de rencontrer les investisseurs :

- Qualité ou quantité des garanties
- Ponctualité dans le paiement de ses factures et de ses prêts
- Qualité du système de comptabilité
- Âge de l'entreprise, profitabilité établie
- Réputation des dirigeants

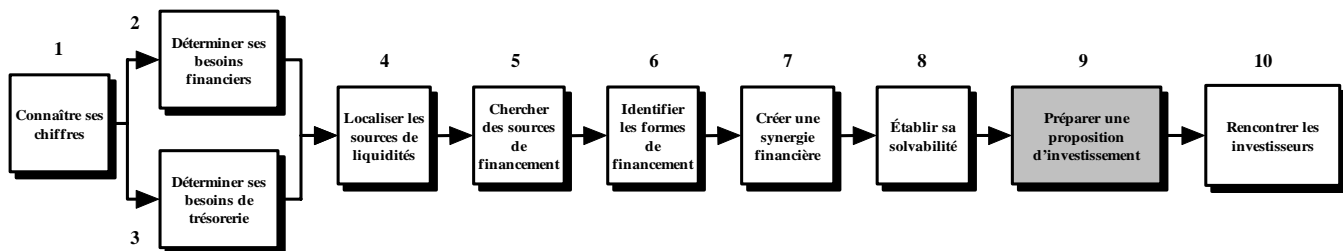
Facteurs liés aux politiques générales de la banque

Facteurs liés à la solvabilité

- État des profits
- Capacité de gestion

- Avoir des propriétaires
- Caractère adéquat du délai demandé pour le remboursement du prêt
- Durée ou qualité de la relation avec la banque

9^e étape : Préparer une proposition d'investissement



La grande étape suivante consiste à préparer une proposition d'investissement convaincante. Contrairement à un plan d'affaires, qui ressemble plus

à un document de planification opérationnelle interne, la *proposition d'investissement* est une carte de visite qui présente l'entreprise touristique et le projet

d'investissement aux investisseurs possibles. Pour être couronnée de succès, la proposition d'investissement doit être axée sur les besoins des investisseurs et attirer l'attention du prêteur. (Le contenu d'une proposition d'investissement type est présenté ci-dessous).

Structure d'une proposition d'investissement

Page couverture (nom de la société, adresse, numéros de téléphone et de télécopieur, personnes-ressources au sein de l'entreprise)

Table des matières (inscrire les principales rubriques de la proposition d'investissement)

Résumé (résumé d'une page ou deux des points les plus importants de la proposition)

Historique de la société (résumé, en une page, de l'évolution de l'entreprise s'il ne s'agit pas d'une nouvelle entreprise)

Objectifs

- Énoncé de mission
- Objectifs financiers et autres (recettes de vente, fonds de roulement, profit, rendement)
- Stratégies d'affaires (résumé de la manière dont seront atteints les objectifs relatifs à chacune des grandes fonctions organisationnelles – marketing, opérations, finances, par exemple)

L'entreprise

- Profil de l'entreprise (structure de l'organisation)
- Forme juridique de propriété (propriétaire unique, contrat de société, société fermée ou ouverte)
- Emplacement
- Principaux produits ou services offerts

Énoncé et description de ce qui suit :

- Besoins financiers (type et montant)
- Besoins de trésorerie (sources et formes)

- L'initiative ou le projet à financer (brève description)

Contexte de l'entreprise

- Aperçu de l'industrie (description et analyse de l'industrie touristique)
- Marchés (croissance, tendances, possibilités, menaces)
- Concurrence (nouveaux produits ou services, concurrents)
- Facteurs juridiques (au niveau fédéral, provincial, municipal)

Plan de marketing (précisions sur les produits et services, l'étude de marché, la publicité et les programmes promotionnels, les programmes de relations publiques)

Organigramme et équipe de gestion (antécédents, responsabilités et qualifications des employés clés)

Plan de ressources humaines (nombre d'employés et principales responsabilités de chacun)

Plan opérationnel (description des activités de fabrication et/ou des services offerts)

Plan de recherche-développement (marques de commerce, licences, activités de R-D)

Plan financier (hypothèses de planification : voir le guide 5 de la série *L'ABC des mesures du rendement financier et des repères financiers à l'intention du secteur canadien du tourisme* pour obtenir une description des hypothèses les plus importantes concernant l'état des résultats et le bilan)

- État des résultats
- Bilan
- État des flux de trésorerie
- Budget de trésorerie

Documents justificatifs

- Données financières
 - liste des immobilisations
 - analyse du seuil de rentabilité

- projections à partir des états financiers et mesures de rendement
- états financiers antérieurs
- Curriculum vitæ des cadres
- Organigramme
- États financiers personnels et engagement des propriétaires
- Rapports de solvabilité
- Analyse de marché (étude)
- Contrat de location
- Autres contrats
- Lettres de référence
- Articles, coupures de presse
- Graphiques et diagrammes
- Glossaire

Il n'y a pas de règle d'usage pour une proposition d'investissement. Chaque investisseur peut présenter les sections suggérées dans un ordre différent ou mettre l'accent sur des renseignements différents. Il n'existe pas de règle non plus quant à la longueur, étant donné que celle-ci dépendra de l'ampleur de l'investissement, du stade de développement de l'entreprise et du montant d'argent désiré.

Quel que soit le mode et l'ordre de présentation choisis, il faut prendre le temps de préparer sa proposition d'investissement avec soin. La proposition d'investissement :

- constitue une base solide sur laquelle évaluer l'exploitant d'entreprise touristique quant à ses capacités de planifier et d'organiser l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente;
- aide les investisseurs à facilement évaluer le rendement d'un établissement commercial et voir s'il a les ressources adéquates pour s'engager avec succès dans une nouvelle entreprise;
- indique le montant d'argent nécessaire, qui le fournira et à quel moment l'entreprise en aura besoin;
- assure les investisseurs que l'exploitant d'entreprise touristique est conscient des

possibilités qui s'offrent à l'établissement commercial et des menaces possibles qui planent sur lui;

- indique que l'entreprise peut maintenir sa dette, à court et à long terme, et la rembourser, et révèle le rendement que peuvent avoir l'établissement commercial et l'initiative proposée;
- signale tous les éléments de l'exploitation de l'entreprise – tant les éléments internes comme les ressources financières, humaines, matérielles, technologiques et matérielles que les éléments externes comme les conditions ambiantes dans l'industrie, les concurrents et les tendances du marché;
- précise le calendrier et l'ampleur des besoins de trésorerie futurs.

La proposition d'investissement doit avoir une apparence professionnelle. Le mode de présentation a donc de l'importance. Une proposition claire et bien organisée démontre aux investisseurs la capacité de l'exploitant d'entreprise touristique de penser, de planifier, d'organiser et de communiquer ses idées.

Voici quelques conseils pratiques pour préparer une proposition d'investissement qui sera retenue :

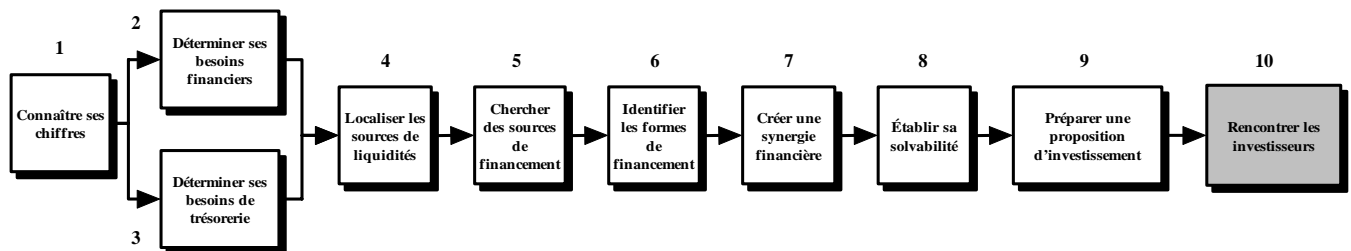
- Le nom et l'adresse de l'entreprise ou ceux des propriétaires doivent figurer sur la page couverture.
- La proposition doit être empreinte de réalisme et d'esprit pratique – les renseignements tels que les hypothèses de planification et les projections financières doivent être réalistes.
- La proposition doit être axée sur l'action et soigneusement rédigée.
- Il y aurait avantage à appuyer ce que l'on avance, chaque fois que c'est possible.
- Il y aurait lieu d'annexer des coupures de presse, des articles de magazine, des travaux de recherche universitaire et des entrevues avec des personnalités en vue qui connaissent l'industrie et le marché touristiques.
- Il faut mettre en relief l'avantage particulier du produit ou du service et souligner vigoureusement tout élément qui favorisera les chances de l'emporter sur les concurrents.

- Tirer profit des avantages de la technologie. Les ordinateurs et les logiciels peuvent être d'un précieux secours dans la préparation d'une proposition de grande qualité, surtout les sections portant sur les projections financières. On peut se servir de chiffriers de projection financière pour obtenir différentes simulations en faisant des ajustements stratégiques à des variables de planification clés, comme les prix de vente et les frais d'exploitation et d'investissement, ce qui permet aux lecteurs de bien comprendre les résultats financiers possibles.
- Viser une présentation classique et professionnelle – simple, bien documentée, rédigée clairement, exempte d'erreur et reliée convenablement. Elle

doit avoir l'air impressionnante sans être trop léchée. Elle doit être placée dans une reliure à feuillets mobiles ou sous une reliure spirale. Il devrait y avoir un résumé et une table des matières, ainsi qu'un index et des onglets pour chaque section, par souci de commodité. Il faut que la proposition soit rédigée de façon persuasive, adaptée au niveau de compréhension des lecteurs. C'est essentiel, surtout en ce qui concerne les sections techniques. Inclure en annexe un glossaire des termes techniques.

- Utiliser des graphiques et des diagrammes et d'autres éléments visuels pour ajouter de l'intérêt et pour permettre de mieux comprendre l'information.

10^e étape : Rencontrer les investisseurs et assurer le suivi



Après avoir consacré des semaines voire des mois aux recherches en vue de sa proposition d'investissement ainsi qu'à l'organisation, à la préparation et à la rédaction de celle-ci, l'exploitant d'entreprise touristique doit ensuite veiller à ce que tout se passe bien lors de la rencontre avec l'investisseur. Avant la première rencontre, l'exploitant d'entreprise touristique devrait prendre en considération un certain nombre de facteurs essentiels. Il doit y avoir une synergie entre l'intérêt de l'investisseur à financer ce type d'initiative et l'initiative en question. Les besoins de trésorerie devraient être compatibles avec les besoins financiers. Il serait bon d'examiner la proposition d'investissement une fois de plus, pour s'assurer que les éléments suivants sont clairement formulés :

- les besoins financiers;
- les besoins de trésorerie;
- les objectifs du projet d'investissement et ses caractéristiques distinctives;

- les compétences de l'équipe de direction;
- les projections financières.

Comme la première rencontre est l'étape la plus importante pour la mise en contact de l'exploitant d'entreprise touristique et de l'investisseur possible, qu'elle prépare le terrain à une relation prospère et de longue durée, la rencontre doit être soigneusement planifiée. En fait, les 15 à 20 premières minutes sont les plus importantes. Même si la première rencontre avec l'investisseur possible peut être dénuée de formalités, il ne faut pas oublier le vieux dicton selon lequel on n'a jamais une deuxième chance de faire une bonne première impression. Si cette rencontre ne se déroule pas bien, il sera difficile de regagner l'attention et l'intérêt de l'investisseur. Il faut donc répéter sa présentation, plusieurs fois si nécessaire.

Présentation d'une proposition d'investissement

La rencontre avec l'investisseur visé est beaucoup plus que la présentation détaillée d'un établissement commercial, d'un produit ou d'un service et d'une équipe de direction. Il s'agit d'une séance exploratoire au cours de laquelle l'investisseur visé a la chance de mieux connaître l'exploitant d'entreprise touristique, sa pensée stratégique, son aptitude à résoudre des problèmes. L'investisseur posera probablement des questions difficiles. Cela est nécessaire s'il veut jauger la réaction de l'exploitant sous pression. Au cours de la rencontre, l'investisseur examinera deux facteurs clés : dans quelle mesure l'exploitant d'entreprise touristique croit en lui, à son produit ou service, et à quel point il est crédible et intègre.

L'investisseur possible voudra certainement savoir ce qui fait la réussite de l'établissement touristique et il ne tardera pas à se concentrer sur les points forts et les points faibles de celui-ci. L'exploitant d'un établissement touristique doit être fin prêt à répondre aux questions de manière convaincante et à aborder des problèmes qui semblent préoccuper l'investisseur. L'exploitant d'un établissement touristique ne devrait pas tenter de jeter de la poudre aux yeux. Si l'investisseur soulève une question pour laquelle l'exploitant n'est pas sûr de la réponse, ce dernier devrait reconnaître les mérites de la question, promettre d'y donner suite et le faire par après.

Voici encore quelques conseils pour cette première rencontre :

- Préparer un ordre du jour ou un survol des principaux points à aborder au cours de la rencontre.
- Être à l'heure.
- Être conscient du temps que l'investisseur a à nous consacrer, et le respecter.
- Déterminer le niveau de connaissance du sujet qu'a l'investisseur et demeurer à ce niveau dans les explications.
- Utiliser un langage courant; expliquer le jargon si, à l'occasion, il est essentiel de s'en servir.
- Communiquer son enthousiasme et sa confiance à l'égard de l'initiative.

- Il est permis d'avoir avec soi un comptable ou un consultant, mais c'est l'exploitant de l'entreprise touristique qui doit manifestement être aux commandes.

Axer la présentation sur les besoins de l'investisseur visé, en particulier en ce qui concerne :

- le montant d'argent nécessaire;
- l'usage qui sera fait des fonds;
- le rendement financier attendu de l'initiative;
- la compétence et la crédibilité de l'équipe de direction de l'entreprise;
- les produits ou services ainsi que le potentiel de croissance et de profits de l'établissement commercial;
- le caractère exceptionnel ou l'avantage concurrentiel de l'entreprise;
- les obstacles ou les menaces auxquels se heurte l'entreprise; cela démontre que l'exploitant d'entreprise touristique est réaliste au sujet de l'avenir et contribue à sa crédibilité personnelle et celle de son projet.

Suivi

Après la rencontre, l'exploitant d'entreprise touristique devrait sentir intuitivement si elle a bien été ou non. Il serait sage de consacrer quelques instants à analyser la rencontre, question de tirer des leçons quant à ce qui pourrait être fait différemment la fois suivante.

Voici quelques questions qu'il vaut la peine d'envisager :

- La proposition d'investissement est-elle rédigée clairement?
- Y a-t-il des points importants qui manquent dans la proposition d'investissement?
- La proposition d'investissement a-t-elle paru crédible?
- Les données et les hypothèses sont-elles crédibles?
- Les projections et l'analyse financière sont-elles réalistes? Sont-elles claires? Sont-elles présentées de façon systématique?
- Que dire de la dynamique de la présentation?

-
- Ai-je été en mesure de répondre à toutes les questions? Sinon, ai-je convenu de fournir les renseignements dès que possible?
 - La chimie était-elle bonne? Sinon, pourquoi ne l'a-t-elle pas été?
 - L'investisseur a-t-il semblé intéressé au produit ou au service ou à l'industrie elle-même?

Souvent, les investisseurs qui ont lu une proposition d'investissement et écouté une présentation font des

suggestions judicieuses quant à la manière d'améliorer la présentation ou de faire affaire avec d'autres investisseurs. Quelle que soit l'issue de la rencontre, l'exploitant d'entreprise touristique devrait réfléchir sérieusement aux conseils donnés par les investisseurs pressentis. Chaque rencontre devrait être considérée comme une expérience d'apprentissage. Si un investisseur décide de ne pas investir dans l'entreprise, il serait bon de lui demander de commenter sa décision et de prendre ensuite les mesures correctrices qui s'imposent.

Conclusion

Le présent guide fournit des renseignements de base à l'intention d'une personne qui exploite une entreprise touristique de petite ou de moyenne envergure afin de l'aider à surmonter les difficultés à obtenir un financement convenable. Il ne faut pas oublier qu'il faut du temps pour obtenir du financement et qu'il faudra investir beaucoup de temps et d'énergie pour ce faire.

Vous constaterez qu'il est beaucoup plus facile d'obtenir une réponse favorable si vous abordez les investisseurs possibles avec une proposition d'investissement solidement étayée. Ne tardez pas à lancer le processus. N'ayez pas peur de poser des questions et de chercher de l'aide auprès de votre banquier et d'autres prêteurs possibles. Ils sont des experts pour ce qui est de financer de bonnes occasions d'affaires et de recruter de nouveaux clients dignes de confiance. Ils seront plus qu'heureux de vous aider à préparer votre proposition d'investissement.

Lorsqu'on fait une demande de financement, il est important d'être franc avec les investisseurs et de se présenter et de présenter son entreprise de façon professionnelle, avec des faits et des chiffres exacts à l'appui. Rappelez-vous que votre entreprise touristique est unique; aussi votre défi consiste-t-il à convaincre les investisseurs que votre entreprise a de bonnes chances de succès et que l'investissement représente une décision d'affaires judicieuse de la part de l'investisseur.

Si votre proposition d'investissement est rejetée, ne vous découragez pas. Il est sage de demander des commentaires. Essayez de tirer profit de l'expérience; revoyez votre proposition d'investissement et améliorez-la, puis présentez-la de nouveau au même investisseur ou soumettez-la à un autre.

Ces dernières années, la Commission canadienne du tourisme (CCT) a vu des investisseurs offrir quantité de nouveaux produits et services destinés spécialement aux PME. La CCT espère sincèrement que les renseignements, les suggestions et la liste de programmes contenus dans ce guide vous aideront dans vos démarches en vue d'obtenir du financement et des services connexes, et qu'en retour, cela contribuera grandement à vous garder sur la voie du succès et de la rentabilité.

Deuxième partie

Sources de financement

Voici une liste détaillée – mais non complète – des ministères et organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux offrant des programmes de financement de nature générale ou dans le secteur du tourisme. Ce survol pancanadien des ministères et programmes inclut au moins un ministère ou organisme fédéral ou provincial pour chaque province et territoire.

On fournit des coordonnées pour chacun des ministères, organismes, programmes ou fonds indiqué. Le lecteur est invité à s'en servir pour en savoir plus long sur ces sources de financement du secteur public. Pour certains programmes, seules les coordonnées de l'administration centrale sont indiquées; le lecteur préférera peut-être contacter le bureau de sa région pour obtenir de plus amples renseignements.

Nous n'avons pas inclus de sources de financement privées; la liste serait trop longue car la présente publication est destinée à un public pancanadien. Certains ministères et organismes peuvent être en mesure de diriger les intéressés vers les renseignements sur les sources de financement du secteur privé accessibles aux exploitants d'entreprises touristiques. De plus, les banques ou d'autres institutions financières d'une région donnée peuvent fournir ces renseignements.

Ministères fédéraux

Affaires indiennes et du Nord Canada

10, rue Wellington, Tour Nord
Gatineau (Québec)
K1A 0H4
Tél. : 819.997.0380
Courriel : InfoPubs@ainc-inac.gc.ca
Site Web : www.ainc-inac.ca

Affaires indiennes et du Nord Canada offre divers programmes et services qui renforcent les collectivités autochtones et leur économie. La Direction générale du développement économique offre des programmes qui visent directement le secteur du tourisme.

Centres de services aux entreprises du Canada

Industrie Canada
Immeuble C.D. Howe
235, rue Queen
Ottawa (Ontario)
K1A 0H5
Tél. : 613.947.7466
Télééc. : 613.954.6436
Site Web : www.ic.gc.ca

Industrie Canada exécute une gamme étendue de programmes et de services à l'intention de divers clients de tout le Canada. Parmi les programmes visant le secteur du tourisme figurent le programme de financement des entreprises d'Entreprise autochtone Canada et le *Fonds d'aide aux projets touristiques* de l'Initiative fédérale de développement économique pour le nord de l'Ontario (Fednor). Industrie Canada a également des sites Internet comme *Strategis* – le site canadien des entreprises et des consommateurs – et le guide *Sources de financement*, qui aident à repérer des sources de financement classiques ou non pour la petite entreprise.

Développement des ressources humaines Canada

300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0J6
Tél. : 613.990.5100
Télééc. : 613.990.5091
Site Web : www.hrdc-drhc.gc.ca

Développement des ressources humaines Canada (DRHC) offre aux entreprises divers programmes, y compris des subventions et contributions, qui aident à la planification et au recrutement de ressources humaines.

Industrie Canada

235, rue Queen
Ottawa (Ontario)
K1A 0H5
Télééc. : 613.954.5463
Courriel : webmaster@cbsc.org
Site Web : www.cbsc.org

Les centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) sont des points d'accès à une gamme de renseignements sur les programmes, services et règlements du gouvernement. Ils peuvent également répondre aux questions sur le lancement d'une nouvelle entreprise ou la façon de faire prospérer une entreprise existante.

Patrimoine canadien

25, rue Eddy
Hull (Québec)
K1A 0M5
Tél. : 819.997.0055
Numéro sans frais : 866.811.0055
Site Web : www.pch.gc.ca

Patrimoine canadien offre des programmes de soutien financier qui encouragent la participation à la vie culturelle, favorisent la citoyenneté active et la participation à la vie civique canadienne et consolident les liens qui unissent les Canadiens.

Organisations et organismes fédéraux – Programmes nationaux

Banque de développement du Canada

Immeuble BDC
5, Place Ville Marie, bureau 400
Montréal (Québec)
H3B 5E7
Numéro sans frais : 877.232.2269
Télé. : 877.329.9232
Courriel : info@bdc.ca
Website: www.bdc.ca

La Banque de développement du Canada (BDC) offre aux PME une gamme complète de services de soutien, dont des services spécialisés de financement et de consultation aux entreprises, la formation en gestion et le mentorat. Dans le secteur du tourisme, la BDC a créé le *Fonds de développement de l'industrie touristique* à l'intention des entreprises qui désirent prendre de l'expansion ou acquérir des installations afin de faire face à l'accroissement de la demande ou améliorer leurs installations existantes pour se conformer aux normes concurrentielles internationales.

Commission canadienne du tourisme

55, rue Metcalfe, bureau 600
Ottawa (Ontario)
K1P 6L5
Tél. : 613.946.1000
Télé. : 613.952.2320
Courriel : ctc_feedback@ctc-cct.ca
Site Web : www.canadatourisme.com

La Commission canadienne du tourisme (CCT) est un organisme piloté par l'industrie, propulsé par le marché et axé sur la recherche dont le mandat consiste à entreprendre des programmes pour favoriser le tourisme à destination du Canada et à l'intérieur du pays et à produire des renseignements pour l'industrie du tourisme. Dans le cadre de partenariats, la CCT offre des programmes qui permettent aux intervenants de l'industrie touristique d'étendre la portée de leur stratégie de marketing.

Exportation et développement Canada

151, rue O'Connor
Ottawa (Ontario)
K1A 1K3
Tél. : 613.598.2500
Télé. : 613.237.2690
Courriel : export@edc.ca
Site Web : www.edc.ca

Exportation et développement Canada offre une assurance-comptes clients aux exploitants d'entreprises touristiques et aux fournisseurs pour les services de tourisme réceptif. Cette assurance permet aux entreprises touristiques d'offrir des modalités de crédit favorables à un plus grand nombre d'exploitants d'entreprises touristiques étrangers, ce qui rend les produits plus attrayants et concurrentiels sur le marché international. Les comptes clients assurés peuvent également être considérés comme un actif négociable en banque, ce qui permet à l'exploitant d'obtenir des prêts ou de libérer le fonds de roulement actuel afin de prendre de l'expansion ou d'améliorer son entreprise.

Organisations et organismes fédéraux – Programmes régionaux

Agence de promotion économique du Canada atlantique

Centre de la Croix-Bleue, 3^e étage
644, rue Main
C. P. 6051
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 9J8
Tél. : 506.851.2271
Numéro sans frais : 800.561.7862
Télé. : 506.851.7403
Courriel : comments@acoa-apeca.gc.ca
Site Web : www.acoa-apeca.gc.ca

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) collabore avec ses nombreux partenaires pour aider les entrepreneurs des provinces de l'Atlantique à avoir accès aux capitaux dont ils ont besoin pour lancer une entreprise ou prendre de l'expansion. L'APECA coordonne également des programmes visant à stimuler le développement et la commercialisation des nouvelles technologies et à créer un climat propice à la croissance des entreprises en général dans la région.

Développement économique Canada pour les régions du Québec

Tour de la Bourse
800, Square Victoria
Bureau 3800, C.P. 247
Montréal (Québec)
H4Z 1E8
Tél. : 514.283.6412
Télé. : 514.283.3302
Site Web : www.dec-ced.gc.ca

Les programmes de Développement économique Canada pour les régions du Québec visent à soutenir le développement des PME du Québec. Les programmes sont axés sur les domaines comme l'innovation, la productivité, le cybercommerce, le développement des marchés d'exportation et l'entrepreneuriat.

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Immeuble Gillin
141, avenue Laurier Ouest
Bureau 500
Ottawa (Ontario)
K1P 5J3
Tél. : 613.952.9378
Numéro sans frais : 888.338.9378
Télé. : 613.952.9384
Site Web : www.deo.gc.ca

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) collabore avec les associations industrielles, les institutions financières et les quatre provinces de l'Ouest afin de répondre aux besoins des petites entreprises et d'offrir des services aux entreprises comme le financement. Les programmes de DEO comprennent des partenariats avec les secteurs public et privé.

Ministères provinciaux et territoriaux

Alberta

Ministère du Développement communautaire

7^e étage, Standard Life Centre
10405, avenue Jasper
Edmonton (Alberta)
T5J 4R7
Tél. : 780.427.2921
Télé. : 780.427.5362
Site Web : www.cd.gov.ab.ca

Le ministère du Développement communautaire de l'Alberta offre diverses possibilités de financement et de partenariat dans les domaines des arts, du patrimoine, des sports, des loisirs et des parcs.

Ministère du Développement économique

Développement économique Alberta
6^e étage, Commerce Place
10155, 102^e Rue
Edmonton (Alberta)
T5J 4L6
Tél. : 780.427.0662
Télé. : 780.427.2852
Site Web : www.alberta-canada.com

Le ministère du Développement économique de l'Alberta collabore avec l'Alberta Economic Development Authority, le secteur privé, les

associations industrielles et d'autres gouvernements pour aider les entreprises. En particulier, la direction générale du développement du tourisme offre des services consultatifs en matière de marché et de finance aux entrepreneurs, aux promoteurs, aux investisseurs et aux financiers dans le domaine du tourisme. Son mandat consiste à favoriser la croissance et l'expansion de produits, d'installations et d'attractions touristiques commercialisables en Alberta pour augmenter les ventes de voyages à destination de la province et à l'intérieur de celle-ci.

Travel Alberta

500, 999 – 8^e rue S.-O.
Calgary (Alberta)
T2R 1J5
Tél. : 403.297.2700
Télé. : 403.297.5068
Courriel : info@travelalberta.com
Site Web : www.travelalberta.com

Travel Alberta est un organisme de marketing coopératif qui travaille avec des exploitants de l'industrie, des organismes de marketing de destinations et des partenaires gouvernementaux et non traditionnels pour commercialiser les divers produits touristiques de l'Alberta sur des marchés clés.

Colombie-Britannique

Ministère de la Concurrence, des Sciences et des Entreprises

C. P. 9324 Stn Prov Govt
Victoria (Colombie-Britannique)
V8W 9N3
Tél. : 250.952.0102
Télé. : 250.952.0600
Site Web : www.gov.bc.ca/cse

Le ministère de la Concurrence, des Sciences et des Entreprises de la Colombie-Britannique a des programmes pour aider les petites entreprises à avoir accès aux capitaux, qu'il s'agisse d'une nouvelle entreprise ou d'une entreprise qui veut obtenir des capitaux pour conquérir des marchés étrangers. Ces programmes offrent aux investisseurs, y compris les employés investisseurs, des crédits d'impôt pour investir dans le capital-actions des petites entreprises admissibles.

Ministère des Services communautaires, aux Autochtones et aux femmes

Services communautaires et Culture
C. P. 9490 Stn Prov Govt
Victoria (Colombie-Britannique)
V8W 9N7
Tél. : 250.387.0106
Télé. : 250.387.4099
Site Web : www.gov.bc.ca/mcaws

Le ministère des Services communautaires, aux Autochtones et aux femmes de la Colombie-Britannique soutient le développement des arts et de la culture par l'entremise de sa direction des Services communautaires et de la Culture et, plus précisément, du British Columbia Arts Council.

Tourism British Columbia (Tourism BC)

802-865, rue Hornby
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6Z 2G3
Tél. : 604.660.4703
Télé. : 604.660.3383
Site Web : www.tourism.bc.ca

Tourism BC élabore des stratégies de marketing axées sur le consommateur qui visent des marchés géographiques clés. Les exploitants d'entreprises touristiques ont la possibilité d'agir comme partenaires dans ces campagnes. De plus, Tourism BC exécute une série de programmes de développement de l'industrie pour aider les entreprises à tirer parti des débouchés de plus en plus nombreux de l'industrie.

Île-du-Prince-Édouard

Ministère des Affaires communautaires et culturelles

4^e étage, Édifice Shaw
95, rue Rochford
C. P. 2000
Charlottetown (Île-du-Prince Édouard)
C1A 7N8
Tél. : 902.368.4550
Télé. : 902.368.5355
Site Web : www.gov.pe.ca/commcul

Le ministère des Affaires communautaires et culturelles de l'Île-du-Prince-Édouard offre une aide pour la conception d'activités axées sur le patrimoine culturel. Le programme de subventions au développement culturel (*Cultural Development Program Grant*) offre des possibilités de financement et vise surtout les organismes communautaires et groupes culturels sans but lucratif.

Tourism PEI

C. P. 2000
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)
C1A 7N8
Tél. : 902.368.4801
Télé. : 902.368.5277
Site Web : www.gov.pe.ca/tourism

Le fonds d'investissement touristique (*Tourism Investment Fund*) de Tourism PEI offre des contributions non remboursables pour aider à la conception, à la coordination, à la commercialisation et(ou) à l'exécution d'initiatives admissibles dans le domaine du tourisme. De plus, Tourism PEI offre des possibilités de promotion concertée.

Manitoba

Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Mines

Édifice législatif
450, Broadway
Winnipeg (Manitoba)
R3C 0V8
Tél. : 204.945.3751
Télé. : 204.945.1561
Site Web : www.gov.mb.ca/itm/français/index.fr.html

Par l'entremise de ses directions générales des services financiers et des petites entreprises, le ministère de

l'Industrie, du Commerce et des Mines du Manitoba aide les entreprises aux divers stades de leur développement.

Ministère des Affaires intergouvernementales

Direction générale du développement des entreprises
604-800, avenue Portage
Winnipeg (Manitoba)
R3G 0N4
Tél. : 204.945.2157
Numéro sans frais : 800.567.7334
Télé. : 204.945.5059
Site Web : www.gov.mb.ca/ia/index.fr.html

Le ministère des Affaires intergouvernementales du Manitoba offre plusieurs programmes et services qui aident les entreprises à prospérer et à prendre de l'expansion. La Direction générale du développement des entreprises offre des programmes comme l'*Initiative de développement économique rural*, qui garantit les prêts aux propriétaires à temps plein de petites entreprises à domicile nouvelles ou en expansion dans les régions rurales du Manitoba.

Voyage Manitoba

7^e étage, 155, rue Carlton
Winnipeg (Manitoba)
R3C 3H8
Numéro sans frais : 800.665.0040
Site Web : www.gov.mb.ca/chc/index.fr.html

De concert avec l'industrie du tourisme de la province, Voyage Manitoba encourage la croissance et le développement des produits manitobains et fait connaître le Manitoba en tant que destination vacances à un marché du tourisme international en voie d'expansion. On offre des services principalement dans le cadre de trois programmes : Commercialisation et promotion touristiques, Développement du tourisme et Services touristiques.

Nouveau-Brunswick

Entreprises Nouveau-Brunswick

Édifice du centenaire
670, rue King, 5^e étage
Fredericton (Nouveau-Brunswick)
E3B 1G1
Tél. : 506.444.5228
Télé. : 506.444.4586
Site Web : www.gnb.ca/0398

Entreprises Nouveau-Brunswick fournit des fonds aux fins des dépenses en capital et du fonds de roulement pour permettre l'établissement, l'expansion ou le maintien des industries admissibles, dont le tourisme.

Ministère du Tourisme et des Parcs

Édifice du centenaire
670, rue King
Fredericton (Nouveau-Brunswick)
E3B 5H1
Tél. : 506.453.3984
Télé. : 506.457.4984
Site Web : www.gnb.ca/0397

Le ministère du Tourisme et des Parcs du Nouveau-Brunswick prodigue de l'aide pour la commercialisation et la vente de produits touristiques, ainsi que la planification et le développement de produits, dans le but de contribuer à faire de la province une destination quatre-saisons.

Nouvelle-Écosse

Ministère du Développement économique

C. P. 2311
14^e étage Sud, Maritime Centre
1505, rue Barrington
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 3C8
Tél. : 902.424.0377
Télé. : 902.424.7008
Courriel : econ.comm@gov.ns.ca
Site Web : www.gov.ns.ca/econ

Le ministère du Développement économique de la Nouvelle-Écosse offre la gestion des connaissances et l'établissement de partenariats avec les administrations et les organismes fédéraux, provinciaux et municipaux qui mettent l'accent sur des secteurs provinciaux ou sectoriels, dont le tourisme. Les programmes exécutés

par l'entremise de Nova Scotia Business Inc. et des Community Business Development Corporations offrent des possibilités d'octroyer une aide financière directe au moyen de prêts à terme et de garanties d'emprunt.

Ministère du Tourisme et de la Culture

World Trade and Convention Centre
1800, rue Argyle
C. P. 519
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 2R7
Tél. : 902.424.4869
Télé. : 902.424.4872
Site Web : www.gov.ns.ca/dtc

Le ministère du Tourisme et de la Culture a plusieurs programmes axés sur les secteurs du tourisme, de la culture et du patrimoine. Les programmes de tourisme qui offrent une aide financière pour la commercialisation, la vente et le développement de produits sont offerts par l'intermédiaire du Nova Scotia Tourism Partnership Council.

Nunavut

Ministère du Développement durable

C. P. 1000, station 1100
Iqaluit (Nunavut)
X0A 0H0
Tél. : 867.975.5925
Télé. : 867.975.5980
Site Web :
www.gov.nu.ca/Nunavut/English/departments/DSD

Le ministère du Développement durable du Nunavut offre une aide pour le développement économique des entreprises du territoire.

Ontario

Ministère de la Culture

12^e étage, Édifice Ferguson
77, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario)
M7A 1N3
Tél. : 416.326.9326
Site Web : www.culture.gov.on.ca/french/index.html

Le ministère de la Culture de l'Ontario a plusieurs fonds qui offrent une aide financière aux industries des arts et de la culture. Parmi les fonds, mentionnons le *Fonds pour les manifestations culturelles*, le *Fonds de dotation pour les arts* et le *Fonds de développement stratégique dans le secteur culturel*.

Ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation

8^e étage, Édifice Hearst
900, rue Bay
Toronto (Ontario)
M7A 2E1
Tél. : 416.325.6666
Télééc. : 416.325.6688
Courriel : info@eoi.gov.on.ca
Site Web : www.ontariocanada.com/ontcan/fr/home_fr.jsp

Par l'entremise de ses Centres d'encadrement des petits entrepreneurs, le ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation de l'Ontario offre principalement du soutien aux entreprises qui démarrent et aux PME qui sont en activité depuis moins de cinq ans. Grâce à ces centres, les entrepreneurs peuvent obtenir facilement des services de consultation et des renseignements en matière de gestion, de marketing, de technologie et de financement.

Ministère du Développement du Nord et des Mines

99, rue Wellesley, Édifice Whitney
Toronto (Ontario)
M7A 1W3
Tél. : 416.327.0648
Télééc. : 416.327.0651
Site Web : www.mndm.gov.on.ca

Le *Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario* (FPNO) et le *Programme de diversification touristique axé sur les ressources* (PDTAR) du ministère du

Développement du Nord et des Mines de l'Ontario offrent un soutien particulier au secteur du tourisme.

Le FPNO vise à accroître l'activité touristique dans le Nord. Il aide à définir et à développer de grandes destinations et attractions régionales qui traduisent le mode de vie des habitants du Nord. Grâce à des contributions conditionnelles, à des prêts-subventions liés au rendement et à des prêts à terme incitatifs, le Fonds appuie également l'élaboration de stratégies de marketing du Nord et encourage la recherche sur le marché touristique pour permettre de trouver de nouveaux débouchés.

L'objectif du PDTAR est d'aider le secteur ontarien du tourisme axé sur les ressources à déterminer et à exploiter avec efficacité les marchés touristiques fondés sur les ressources naturelles de la Couronne en Ontario. Au moyen d'une aide pratique visant à accéder au financement nécessaire pour améliorer les bâtiments, les équipements et autres infrastructures, le programme aide le secteur à diversifier et à améliorer l'utilisation des ressources naturelles de la province.

Société du Partenariat ontarien de marketing touristique

10^e étage, Édifice Hearst
900, rue Bay
Toronto, Ontario
M7A 2E1
Tél. : 416.325.9823
Numéro sans frais : 800.263.7836
Télééc. : 416.325.6004
Courriel : General_Info@mczcr.gov.on.ca
Site Web : www.tourismpartners.com

De concert avec le secteur privé, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT) élabore et exécute des programmes de marketing intégrés et axés sur la recherche qui renforcent l'économie touristique de l'Ontario et en font la promotion en tant que destination quatre-saisons.

Québec

Ministère de la Culture et des Communications

225, Grande Allée Est
Québec (Québec)
G1R 5G5
Tél. : 418.380.2300
Télé. : 418.380.2364
Courriel : DC@mcc.gouv.qc.ca
Site Web : www.mcc.gouv.qc.ca

Le ministère de la Culture et des Communications du Québec offre une aide financière pour les initiatives dans les domaines des arts, du patrimoine et de la culture.

Tourisme Québec

900, boul. René-Lévesque, bureau 400
Québec (Québec)
G1R 2B5
Tél. : 418.643.5959
Télé. : 418.643.0549
Site Web : www.bonjourquebec.com/mto

Tourisme Québec fait connaître le Québec comme destination touristique et offre des possibilités de partenariat dans le domaine du marketing et du développement de produits.

Saskatchewan

Ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Loisirs

4^e étage – 1919, Saskatchewan Drive
Regina (Saskatchewan)
S4P 3V7
Tél. : 306.787.5729
Télé. : 306.798.0033
Courriel : info@cyr.gov.sk.ca
Site Web : www.cyr.gov.sk.ca

Le ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Loisirs de la Saskatchewan offre une aide financière pour les initiatives culturelles dans le cadre de programmes comme le Saskatchewan Arts Board.

Ministère de l'Industrie et des Ressources

2103, 11^e Avenue
Regina (Saskatchewan)
S4P 3V7

Tél. : 306.787.2232
Télé. : 306.787.2159
Site Web : www.ir.gov.sk.ca

Le ministère de l'Industrie et des Ressources de la Saskatchewan offre de nombreux programmes pour aider les entreprises au moment de leur lancement et au cours de leur développement. Parmi les programmes figurent le programme d'aide au développement des coopératives (*Co-operative Development Assistance Program*), qui encourage et appuie le développement et l'expansion des entreprises coopératives, et le programme des associations de prêts aux petites entreprises (*Small Business Loans Association Program*), qui octroient des fonds aux organismes communautaires ainsi qu'aux entrepreneurs débutants et non traditionnels.

Tourism Saskatchewan

1922, rue Park
Regina (Saskatchewan)
S4P 3V7
Tél. : 306.787.9600
Site Web : www.sasktourism.com

Tourism Saskatchewan est un partenariat dirigé par l'industrie et axé sur le marché chargé de développer et de promouvoir le tourisme en Saskatchewan. Il offre aux exploitants d'entreprises touristiques des possibilités de partenariat pour le développement et la commercialisation de leurs produits.

Terre-Neuve-et-Labrador

Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Développement rural

C.P. 8700, Édifice de la Confédération
St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)
A1B 4J6
Tél. : 709.729.7000
Télé. : 709.729.7244
Courriel : ITRDinfo@gov.nl.ca
Site Web : www.gov.nf.ca/itrd

Le Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Développement rural de Terre-Neuve-et-Labrador collabore avec des particuliers, des collectivités, des entreprises et d'autres ordres de gouvernement afin de créer et de maintenir un environnement économique concurrentiel qui favorise la croissance des entreprises privées. L'un des programmes offerts est celui du

développement des petites entreprises et des marchés (*Small Business and Market Development Program*). Ce programme vise à octroyer des fonds aux nouveaux entrepreneurs et aux petites entreprises en expansion et à les aider à acquérir l'expertise nécessaire pour lancer de nouvelles initiatives ou pénétrer de nouveaux marchés pour leurs produits ou services. En outre, le programme de capitaux de démarrage pour les petites entreprises (*Small Business Seed Capital Equity Program*) peut aider les petites entreprises nouvelles ou en expansion à avoir accès à certains capitaux propres.

Ministère du Tourisme, de la Culture et des Loisirs

2^e étage, Édifice de l'Ouest
Édifice de la Confédération
C. P. 8700
St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)
A1B 4J6
Tél. : 709.729.0862
Télééc. : 709.729.0870
Courriel : tcrinfo@mail.gov.nl.ca
Site Web : www.gov.nf.ca/tcr

Le ministère du Tourisme, de la Culture et des Loisirs de Terre-Neuve-et-Labrador possède de nombreux programmes qui offrent des fonds, des subventions et des possibilités de partenariat dans les secteurs du tourisme, de la culture et du patrimoine.

Territoires du Nord-Ouest

Ministère des Ressources, de la Faune et du Développement économique

Ressources et Développement économique
C. P. 1320
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
X1A 2L9
Tél. : 867.873.7115
Site Web : www.rwed.gov.nt.ca

Le ministère des Ressources, de la Faune et du Développement économique des Territoires du Nord-Ouest offre divers programmes de soutien financier. Le fonds de développement des entreprises (*Business Development Fund*), les subventions aux petites entreprises (*Grants to Small Businesses*) et la société de crédits aux entreprises (*Business Credit Corporation*) ne sont que quelques-uns des programmes qui offrent des subventions et des contributions non remboursables visant à stimuler

l'emploi et le développement économique. La Direction générale du tourisme appuie également la commercialisation du tourisme et le développement de produits.

Société de développement des Territoires du Nord-Ouest

7^e étage, Tour du Nord-Ouest
701, 5201-50^e Avenue
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
X1A 3S9
Tél. : 867.766.7700
Télééc. : 867.766.7701
Courriel : info@ntdevcorp.internorth.com
Site Web : www.ntdevcorp.com

La Société de développement des Territoires du Nord-Ouest promeut l'indépendance financière et la croissance économique des T. N.-O. en investissant dans les entreprises et en les aidant à franchir certains obstacles financiers.

Yukon

Ministère du Tourisme et de la Culture

C. P. 2703
Whitehorse (Yukon)
Y1A 2C6
Tél. : 867.667.5036
Numéro sans frais au Yukon : 800.661.0408
Télééc. : 867.667.3546
Site Web : www.btc.gov.yk.ca

Par l'entremise de la Direction générale du marketing et de la Direction générale des services culturels, le ministère du Tourisme et de la Culture du Yukon offre une aide dans les domaines du marketing, du développement de produits et de la préservation de la culture.

Notes :

DITES-NOUS CE QUE VOUS EN PENSEZ

Afin de pouvoir toujours mieux répondre à vos besoins, la Commission canadienne du tourisme désire savoir ce que vous pensez de sa publication intitulée *La recherche de financement : la réponse à vos besoins financiers en dix étapes*. Vos observations contribueront à la qualité et à l'utilité des outils que la CCT diffuse. Nous vous demandons donc de bien vouloir prendre quelques instants pour répondre à ce court questionnaire et vous en remercions à l'avance.

Pour communiquer avec nous :

Commission canadienne du tourisme
Relations avec l'industrie
55, rue Metcalfe, bureau 600
Ottawa (Ontario)
Canada K1P 6L5
Tél. : 613.946.1000
Télec. : 613.952.2320
Courriel : ctc_feedback@ctc-cct.ca
Site Web : www.canadatourisme.com

La recherche de financement : la réponse à vos besoins financiers en dix étapes

1. Que pensez-vous de la qualité des renseignements contenus dans cette publication?

- Excellent Bon Passable Médiocre

2. Dans quelle mesure cette publication est-elle utile à votre entreprise?

- Très utile Utile Pas très utile

3. Quelle section de la publication ou quel type d'information avez-vous trouvé...

le plus utile? _____

le moins utile? _____

4. Quels renseignements pertinents devraient selon vous également figurer dans cette publication?

5. Avez-vous autre chose à suggérer pour améliorer cette publication?(Approfondissez sur une autre page au besoin.)

6. Dans quel format préférez-vous recevoir ce type de publications?

- Électronique Papier

7. Veuillez préciser la taille et la nature de votre entreprise touristique :

- Hébergement Transport Restauration
 Loisirs
et divertissement Tourisme d'aventure Autre (veuillez préciser)

Taille : _____

8. Seriez-vous intéressé à participer à un séminaire sur le processus en dix étapes que les exploitants d'entreprises touristiques peuvent suivre dans le but d'obtenir un financement?

- Oui Non

Merci beaucoup!