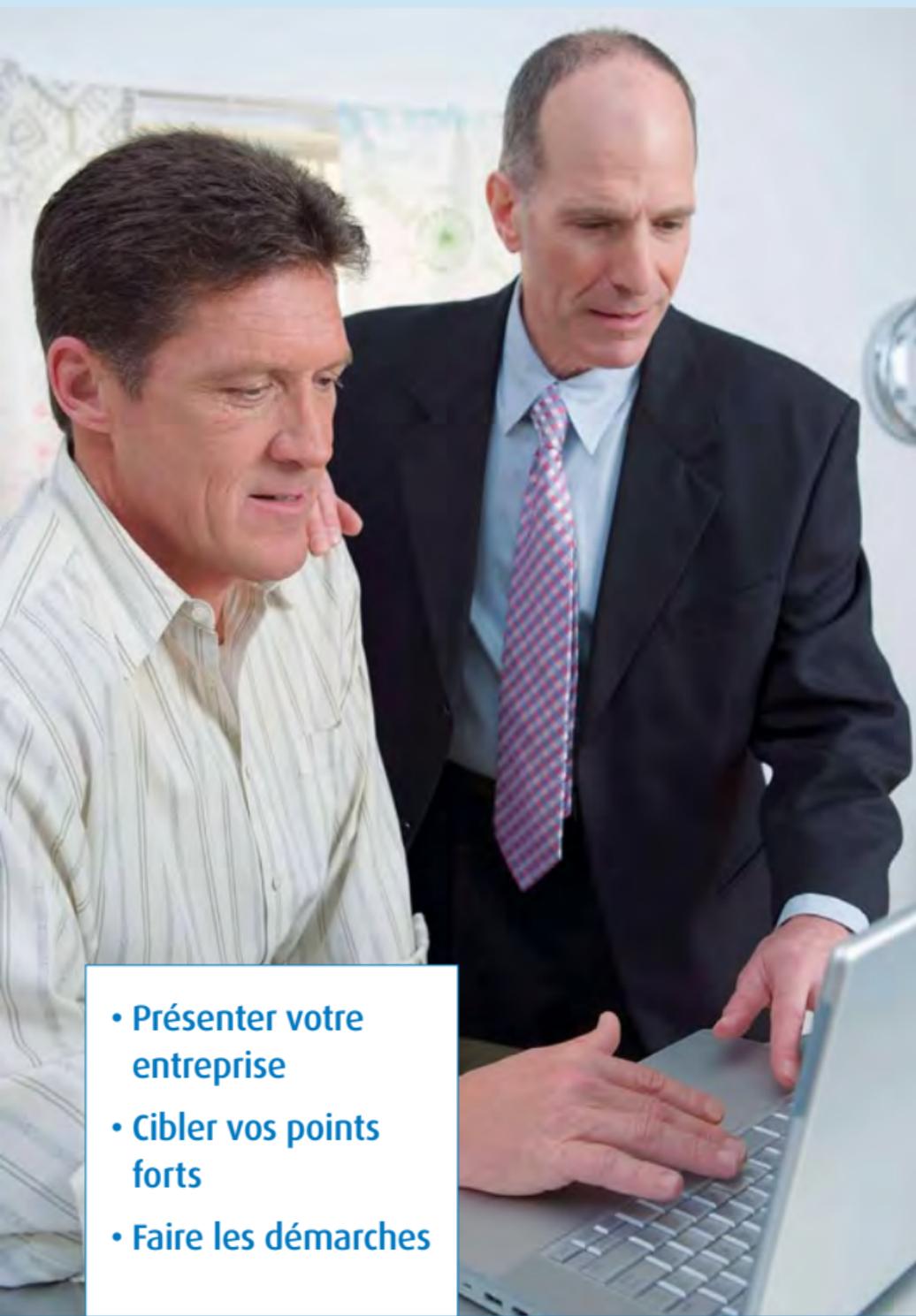


# Comment préparer une demande de financement

SÉRIE PARTENAIRES EN AFFAIRES



- Présenter votre entreprise
- Cibler vos points forts
- Faire les démarches

# Obtenir des sommes d'argent importantes

## Situation

*Lorsque votre société a besoin d'une importante injection de capitaux, que ce soit par le biais d'un financement par emprunt ou d'un investissement dans le capital-actions, les gens qui vous fourniront cet argent vous demanderont de leur soumettre par écrit une demande de financement.*

## Solution

*BMO<sup>MD</sup> Banque de Montréal s'est donné le mandat d'aider les entreprises canadiennes à croître et à réussir. Le but de cette édition de la série Partenaires en affaires est de vous aider à préparer une demande de financement qui vous présente, vous et votre entreprise, sous le meilleur jour possible lorsque que vous essayez d'obtenir du financement, sous forme d'emprunt ou de capitaux d'investissement.*

Une demande de financement contient des détails sur la façon dont vous avez l'intention d'atteindre les objectifs de votre plan d'affaires :

- la somme d'argent dont vous avez besoin
- la façon dont cet argent sera utilisé
- le rendement auquel on peut s'attendre
- la garantie qui sera offerte

Outre le fait qu'il s'agit d'un élément essentiel pour obtenir des fonds, la préparation d'une demande de financement peut être tout à fait bénéfique pour l'exploitation de votre entreprise. En tant qu'outil de gestion essentiel, votre demande :

- vous oblige à mettre les faits par écrit, de manière claire et objective
- vous aide à déterminer et définir clairement les produits, marchés et fournisseurs
- vous sert de repère pour évaluer vos résultats
- transmet une impression durable à propos de vous et de votre société, et permet aux autres d'évaluer vos chances de réussite

Il faut souligner que votre demande de financement sera basée sur votre plan d'affaires, soit un document résumant :

- ce qu'est votre entreprise
- vos objectifs pour l'avenir
- les moyens par lesquels vous prévoyez les atteindre

Vous trouverez sûrement utile de consulter la brochure *Élaborer un plan d'affaires*, dans la série Partenaires en affaires, que vous pouvez vous procurer en ligne à partir de notre rubrique Ressources, à l'adresse [bmo.com/affaire-ressources](http://bmo.com/affaire-ressources).

## ÉTAPE 1 Présentation schématique de la demande

Que vous cherchiez à obtenir de l'argent auprès d'une banque, d'une société de capital de risque, d'un programme gouvernemental ou de toute autre source, vous devrez fournir un document qui contient la plupart de ces éléments, sinon tous :

- **Page couverture** : nom de la société, adresse, numéro de téléphone, courriel et adresse du site Internet, ainsi que les principales personnes-ressources
- **Table des matières** : avec numéros de page
- **Résumé** d'une page
- **Survol du secteur** : grandes lignes de vos activités commerciales avec les dates et les faits marquants
- **Structure de gestion** : antécédents, qualifications et responsabilités des gestionnaires
- **Le(s) produit(s)/service(s)**
- **Le marché** : production/approvisionnement, résultats financiers passés et futurs
- **Données générales sur le financement** : emphase sur l'utilisation des fonds
- **Information de base** : banque, comptables, avocats, constitution en société, conseil d'administration, actionnaires
- **Annexes** : comprennent la biographie détaillée des gestionnaires, la documentation sur les produits, l'évaluation des actifs, les états financiers (vérifiés si possible), des prévisions détaillées – profits et pertes, flux de trésorerie, et les principaux contrats

## ÉTAPE 2 Faire une première impression favorable

Le résumé d'une page qui suit la table des matières est déterminant pour votre demande de financement. Il vise à susciter l'intérêt du lecteur.

Il doit être efficace et présenter votre entreprise de manière succincte et convaincante. Il peut être modifié en fonction de la personne qui recevra la demande et des fins de cette demande. Le résumé doit expliquer brièvement :

- ce qu'est la société et ce qu'elle fait
- son histoire
- son avenir
- ce dont la société a besoin pour atteindre ses objectifs futurs (p. ex. : somme et sources de financement requis)

Si le résumé est simple et honnête, vous aurez déjà fait la moitié du chemin. Voyez les exemples ci-dessous :

### Exemple 1

La société ABC, établie au Québec, compte 30 employés. Elle fabrique des pièces automobiles, notamment des disques, des tambours et des garnitures de freins, dans une usine dont elle est propriétaire. Elle vend ses produits aux fabricants d'équipement. Les ventes ont atteint un sommet il y a trois ans avec 4 M\$ (profits avant impôts de 200 000 \$); depuis, l'entreprise a connu deux années de pertes consécutives (fin d'exercice 30 septembre). La valeur comptable de la société est de 750 000 \$ et il faut environ 300 000 \$ en emprunts et capitaux propres pour renflouer le fonds de roulement.

### Exemple 2

La société XYZ, de régime fédéral, a été fondée par Robert Leblanc en août 1989. Elle distribue du matériel électronique grand public importé (d'Asie principalement) qui est revendu à des magasins spécialisés. L'année dernière, les ventes ont atteint 1,8 M\$, en hausse par rapport à 1,2 M\$ l'année précédente. La société s'intéresse à plusieurs nouvelles gammes de produits et va étendre ses activités aux provinces des Prairies. Il faut 200 000 \$ de plus en fonds de roulement pour assurer son expansion; le propriétaire est prêt à céder des actions, si nécessaire. Le marché est stable et le rendement sur l'investissement est de 25 à 30 %.

## ÉTAPE 3 Préparer une demande détaillée

À partir des grandes lignes de votre demande, vous pouvez rédiger un document plus étoffé en fournissant l'information suivante :

- **Profil de l'entreprise** – Tracez un portrait global de votre entreprise, depuis sa création jusqu'à maintenant. Indiquez :
  - sa date de création et son fondateur
  - sa progression : dates (ou années) marquantes; principaux événements
  - comment elle est arrivée à sa situation actuelle
- **La direction** – Donnez des renseignements généraux sur les principaux gestionnaires :
  - noms, titres, âge, expérience, formation
  - responsabilités et contribution de chacun
  - un organigramme, si vous en avez un
- **Le(s) produit(s)/service(s)** – Indiquez les éléments suivants :
  - description (placez les brochures, documents, en annexe)
  - applications et utilisation
  - spécificité/brevets
  - clientèle
  - prix
- **Le marché** – Décrivez :
  - son développement et sa croissance
  - la taille du marché et la part que vous y occupez
  - la concurrence
  - les différents circuits de distribution
- **La production/l'approvisionnement** – Décrivez :
  - vos installations : taille, emplacement(s), caractéristiques spéciales, régime de propriété; durée et modalités des baux, équipement, capacité actuelle et potentielle, frais généraux et affectation des coûts
  - l'établissement des coûts de revient : coûts proportionnels, comment ils sont contrôlés (par voie mécanique/informatique), présentation de rapports

- les employés : nombre, syndiqués ou non, temps partiel/temps plein, salaire horaire
- les stocks : niveaux, systèmes de réapprovisionnement, contrôle
- les principaux fournisseurs et les commandes annuelles moyennes
- les achats : qui les contrôle, comment ils sont vérifiés et qui en assure le suivi
- **Résultats financiers** – Inspirez-vous du tableau récapitulatif des profits et pertes ci-dessous pour établir la performance passée et prévoir les résultats futurs. Des données détaillées sur les budgets de trésorerie, les profits et pertes, les bilans et les hypothèses peuvent être inclus dans l'annexe. Cette partie devrait comprendre :
  - le chiffre d'affaires, coûts des produits, profits bruts, frais de vente et d'administration et bénéfice avant impôts pour les cinq dernières années et, si possible, les cinq prochaines années
  - le pourcentage du chiffre d'affaires – utile pour vous et le lecteur
  - des commentaires sur la performance, y compris sur le bilan : rendement des investissements (élevé/faible), fonds de roulement (élevé/faible) et autres facteurs essentiels
  - une estimation des creux et des sommets à prévoir

- vos besoins en liquidités, dans le pire des scénarios
  - les états financiers préparés, ou du moins vérifiés, par un comptable
  - des prévisions de trésorerie : au moins les rentrées/sorties de fonds; le solde de clôture/d'ouverture pendant trois ans (mois par mois pour la première année)
  - une explication et la liste de vos principales hypothèses (elles peuvent être incluses dans les détails financiers figurant dans l'annexe)
  - **Utilisation des fonds demandés** – Expliquez brièvement les raisons pour lesquelles vous avez besoin de ces fonds. Par exemple :
    - 50 000 \$ pour réduire les comptes créditeurs
    - 65 000 \$ pour augmenter le fonds de roulement
    - 85 000 \$ pour l'achat d'éléments d'actif (détaillés ailleurs dans le document)
    - 50 000 \$ pour augmenter le crédit bancaire afin de pouvoir émettre des garanties de soumission et d'exécution pour des contrats du gouvernement
- 
- Total : 250 000 \$**
- Si vous avez demandé du financement par emprunt, proposez un échéancier de remboursement.

### Tableau récapitulatif des profits et pertes (fin d'exercice le 31 décembre, en milliers de dollars)

	Chiffres réels								Chiffres prévus							
	Année -2		Année -1		Année passée		Cette année		Année +1		Année +2		Année +3		Année +4	
<b>Chiffre d'affaires</b>	800	%	875	%	980	%	940	%	990	%	1 200	%	1 300	%	1 600	%
<b>Coûts des produits</b>	560	70,0	656	75,0	706	72,0	714	76,0	713	72,0	852	71,0	910	70,0	1 120	70,0
<b>Profits bruts</b>	240	30,0	219	25,0	274	28,0	226	24,0	277	28,0	348	29,0	390	30,0	480	30,0
<b>Frais de vente</b>	100	12,5	127	14,5	108	11,0	120	12,8	110	11,1	120	10,0	140	10,8	150	9,4
<b>Frais généraux</b>	120	15,0	160	18,3	170	17,3	180	19,1	160	16,2	180	15,0	190	14,6	200	12,5
<b>Profit avant impôts</b>	20	2,5	(68)		(4)		(74)		7	0,7	48	4,0	60	4,6	130	8,1

## conseils

Vous pouvez obtenir de l'aide pour préparer la plupart de vos données financières dans les brochures *Planifier votre trésorerie* et *Élaborer un plan d'affaires* de la série Partenaires en affaires de BMO Banque de Montréal. Ces brochures sont disponibles sur notre site, sous la rubrique Ressources, à l'adresse : [bmo.com/affaire-ressources](http://bmo.com/affaire-ressources).

### • Renseignements essentiels – Indiquez :

- la banque (nom, succursale, adresse, numéro de téléphone, principales personnes-ressources)
- les conseillers juridiques (nom du cabinet, adresse, numéro de téléphone, principales personnes-ressources)
- la date, le lieu et la nature de l'incorporation (entreprise à propriétaire unique, société de personnes, etc.)
- le capital-actions autorisé et émis
- les administrateurs de la société, adresse, autres affiliations
- les principaux actionnaires; le nombre d'actions qu'ils détiennent
- les options sur actions, s'il y a lieu

### • Annexes – Utilisez des annexes pour l'information détaillée qui encombrerait la présentation principale. Si votre matériel est trop volumineux, préparez une reliure séparée. Les documents figurant en annexe pourraient inclure :

- une biographie détaillée du personnel de direction
- des documents sur le(s) produit(s)
- des lettres de recommandation, de félicitations
- les brevets, descriptions légales, principaux contrats et autres documents juridiques
- des évaluations récentes (surtout si vous voulez obtenir un prêt à terme ou un prêt hypothécaire)

- la description détaillée des bâtiments, du matériel, etc.
- toute étude de marché, technique ou autre (mentionnée de manière plus générale dans la demande)
- les prévisions détaillées des profits et pertes et des flux de trésorerie
- des rapports financiers récents du comptable ou du vérificateur
- tout autre document pertinent pour votre demande

## ÉTAPE 4 Cibler vos points forts

Votre demande de financement devrait être rédigée dans un style simple et concis. Tout en insistant sur vos forces et sur les aspects positifs, il est important de mentionner les risques et les aspects négatifs. Ainsi, vous montrerez que vous comprenez qu'il y a des risques et que vous savez comment y faire face. Dans cette partie, nous allons examiner les éléments que vous devriez souligner, en tenant compte du fait que chaque source de capitaux a des critères différents. Modifiez ces éléments, selon que vous vous adressez à :

### • des banquiers

- avoirs, en particulier les comptes clients et les stocks
- flux de trésorerie pour couvrir le remboursement du capital et les intérêts
- résultats antérieurs
- dossier de crédit et réputation
- autres biens donnés en garantie ou garanties personnelles

### • des prêteurs à terme

- actifs à long terme/immobilisations
- flux de trésorerie pour couvrir le remboursement du capital et les intérêts
- évaluations récentes
- polices d'assurance
- résultats antérieurs

### • des sociétés de capital de risque

- équipe de direction – expérience et crédibilité
- croissance suffisante pour fournir le rendement exigé
- disponibilité du capital-actions
- votre propre engagement financier
- liquidités : dans trois à cinq ans, comment vont-ils :
  - se retirer de l'entreprise
  - faire un premier appel public à l'épargne
  - vendre à une autre société

### • des prêteurs hypothécaires

- immobilisations et évaluations récentes
- attrait commercial et état des immobilisations
- modalités des baux, y compris les autres locataires
- capacité à effectuer le remboursement du capital et des intérêts



## ÉTAPE 5 Faire les démarches auprès des personnes concernées

Avec une bonne demande en main, vous pouvez entreprendre des démarches auprès des gens qui financent les entreprises. Voici quelques conseils :

- N'attendez pas trop. Cela peut prendre jusqu'à six mois pour arranger le financement dont vous avez besoin.
- Commencez par les gens que vous connaissez et qui vous connaissent. Si votre banquier, votre avocat, votre agent d'assurance, votre comptable, vos amis ou vos associés ne peuvent pas vous aider, alors...
- Demandez qu'on vous présente et qu'on vous mette en rapport avec d'autres personnes. Une mise en rapport est plus efficace que des appels téléphoniques à des étrangers.
- Avant de prendre rendez-vous, faites des recherches sur les personnes que vous allez rencontrer. Obtenez le nom d'autres clients et d'autres entreprises qu'elles financent, le genre de relations qu'elles entretiennent, la façon dont elles traitent leurs clients (en particulier dans les situations difficiles).
- Ne vous limitez pas à une seule personne. Faites connaissance avec toutes les personnes qui auront leur mot à dire au moment de la décision.
- Rencontrez des gens qui connaissent bien votre industrie, même ceux qui financent vos concurrents. Tenez-vous loin des nouveaux venus ou des profanes.
- Fixez un rendez-vous par téléphone et expliquez le motif de la rencontre.
- Envoyez votre demande confidentielle ou au moins votre résumé d'une page, avant la rencontre.
- Au cours de la rencontre, présentez rapidement votre demande et récapitulez les principaux points (pas plus de cinq) de votre demande.
- Soyez sélectif quand vous faites le tour du marché. S'il le faut, faites savoir discrètement que vous allez parler à d'autres personnes et observez les réactions.
- Utilisez judicieusement les services de votre comptable et de votre avocat. Vous pouvez demander à l'un d'eux de vous accompagner pour vous aider ou clarifier les choses. Toutefois, c'est vous qui devez répondre aux questions du prêteur ou de l'investisseur. C'est sur vous qu'il compte pour faire fonctionner l'entreprise.
- Parlez de « marché à conclure » ou de « relation » dès le début, mais n'insistez pas trop sur le genre de prêt ou d'investissement. Laissez les choses évoluer tout en restant ferme sur les points importants comme le contrôle et la somme minimale requise.
- Écoutez attentivement tous les commentaires. Si plusieurs sources ont la même réaction, envisagez de modifier votre plan ou votre approche.
- Fixez des limites de temps pour la première rencontre. Prévoyez un autre rendez-vous dans les 90 minutes qui suivent. C'est amplement suffisant. Si la rencontre dure plus longtemps, vous risquez de vous répéter et de montrer vos points faibles.
- Si votre demande est refusée, demandez une explication. Pouvez-vous modifier votre demande? Qui d'autre pourriez-vous voir? Quels changements cette personne apporterait-elle à votre place? Elle pense peut-être que vous avez besoin de plus d'argent que vous n'en demandez, et elle pourrait avoir raison.
- Proposez toujours de fournir plus de données. Répondez rapidement aux demandes d'information.
- Toutes les entreprises présentent des risques. Il est important de les cerner et de savoir ce que vous avez prévu pour y faire face. N'oubliez pas que le prêteur ou l'investisseur les connaît aussi. Vous monterez dans son estime si vous déterminez les problèmes éventuels et que vous savez comment les régler.

### conseils

Les gens qui prêtent des capitaux peuvent dire NON rapidement; il leur faut beaucoup plus de temps pour dire OUI.



Fidèle à sa promesse de soutenir l'essor des entreprises canadiennes, BMO Banque de Montréal est heureuse de mettre à votre disposition une nouvelle série de brochures intitulée « Partenaires en affaires ». Conçues dans le but de vous aider à accroître les ressources financières de votre entreprise et à mieux les exploiter, ces brochures traitent chacune d'un aspect important de la gestion des finances d'une entreprise et peuvent vous être très utiles pour optimiser son fonctionnement.

## Pour savoir comment BMO Banque de Montréal peut vous aider à gérer votre entreprise :

- consultez votre directeur – Comptes d'entreprises
- appelez-nous directement au **1-877-262-5907** ou
- visitez notre site Web, à l'adresse **[bmo.com/affaire-ressources](http://bmo.com/affaire-ressources)**

Le présent document se veut une source de renseignements généraux et non de conseils. Si vous désirez obtenir de l'information sur une question particulière à votre entreprise, veuillez vous adresser aux personnes compétentes.

<sup>MD</sup> Marque de commerce déposée de la Banque de Montréal.

5101011 (10/11)

10/11-962



Une entité de BMO Groupe financier