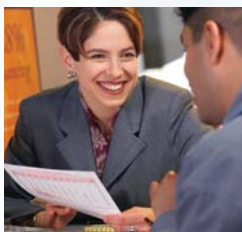


Faire équipe avec
**votre
banquier**

SÉRIE PARTENAIRES | EN AFFAIRES

- Le fonctionnement du système bancaire
- Les attentes de votre banquier
- L'établissement de bonnes relations avec votre banquier



Obtenir l'aide dont vous avez besoin

Situation

Vous dirigez une entreprise en pleine activité et en pleine croissance. Même si les affaires vont bien, vous savez qu'aucune entreprise, si bien gérée soit-elle, n'est tout à fait à l'abri des problèmes qui peuvent découler de la conjoncture économique ou politique ou encore d'un ralentissement momentané des activités. Vous pourriez éprouver des difficultés à recouvrer vos créances, même auprès de clients qui ont toujours eu un excellent dossier de crédit, vos fournisseurs pourraient soudainement devenir très exigeants et, par exemple, demander le paiement de vos commandes sur livraison, ou encore vos stocks pourraient s'accumuler et votre marge bénéficiaire brute pourrait diminuer. En pareils cas, seriez-vous en mesure d'obtenir le soutien financier considérable dont vous avez besoin pour la survie de votre entreprise? Sinon, que ferez-vous?

Solution

Chez BMO^{MD} Banque de Montréal, notre objectif est d'aider les entreprises canadiennes à croître et à réussir. Cette brochure de la série Partenaires en affaires a pour but de vous renseigner sur le fonctionnement du système bancaire canadien et sur les avantages que vous pourriez en retirer. Vous y trouverez les conseils pratiques dont vous avez besoin pour établir une relation à long terme avec votre banquier, une relation qui vous sera très utile en cas de difficultés, car elle peut être déterminante dans la survie ou la fermeture de votre entreprise.

Comme vous pourrez le constater à la lecture des pages qui suivent, la relation que vous entretenez avec votre banquier est fondée sur la confiance. Et cette confiance est fondée sur la qualité de l'information que vous fournissez à votre banquier, et sur le moment et le moyen choisis pour le faire.

Le système bancaire canadien

Il est essentiel de bien comprendre les principes qui régissent les activités de votre banquier ainsi que les services qu'il vous offre, si vous désirez établir avec lui des liens solides et profitables.

Au Canada, toutes les banques sont assujetties à la Loi sur les banques. De compétence fédérale, celle-ci reconnaît essentiellement deux types de banques :

- **Les banques de l'Annexe I**, c'est-à-dire les banques à participation multiple qui comprennent toutes les grandes banques, dont la Banque de Montréal, la première fondée au Canada.
- **Les banques de l'Annexe II**, soit les banques à participation restreinte appartenant à des banques étrangères ou à d'autres institutions financières admissibles.
- **Les banques de l'Annexe III**, c'est-à-dire les banques étrangères qui ont été autorisées à établir des succursales de prêts ou à service complet au Canada.

Les banques sont la propriété d'actionnaires, qui s'attendent à toucher un rendement sur le capital qu'ils ont investi. Elles génèrent des bénéfices en empruntant de l'argent d'une part et en le prêtant à profit d'autre part. Le bénéfice correspond à la différence (l'écart) entre les intérêts que la banque paie sur ses emprunts et les intérêts qu'elle reçoit sur les prêts qu'elle consent, moins les frais généraux.

N'oubliez jamais que votre banquier travaille pour une entreprise qui doit être rentable. Autrement dit, il ne vous consentira pas de crédit s'il juge que vous présentez un risque trop grand par rapport au revenu que vous pouvez apporter à son employeur. C'est donc à vous de le convaincre que le jeu en vaut la chandelle.

Banques de l'Annexe I

Les principales banques canadiennes exercent leurs activités à l'échelle nationale (ou provinciale à tout le moins) par l'entremise d'un réseau de succursales offrant des services bancaires complets tant aux particuliers qu'aux entreprises.

Banques de l'Annexe II

Le fonctionnement des banques étrangères diffère de celui des banques de l'Annexe I. En effet, la plupart se concentrent dans les services aux entreprises et octroient des prêts généralement supérieurs à deux millions de dollars et rarement inférieurs à 500 000 \$. Elles ont un réseau de succursales restreint et se spécialisent surtout dans les transactions de portée internationale et le financement hors bilan. À quelques exceptions près, leurs services ne sont pas destinés à la petite entreprise.

Les services offerts par les banques

Le crédit à court terme

En général, les banques canadiennes sont d'excellentes sources de financement à court terme, notamment si vous désirez obtenir les fonds de roulement qui vous permettront de combler les besoins de fonctionnement de votre entreprise. Elles peuvent notamment vous offrir les services suivants.

- **Une marge de crédit, une marge de crédit d'exploitation ou un prêt renouvelable,**

qui impliquent habituellement les exigences ci-après :

- Une sûreté sur les comptes clients de bonne qualité, signifiant généralement moins de 90 jours (selon votre secteur d'activité et les conditions de crédit). Le montant du prêt ou de la marge de crédit n'excède ordinairement pas 75 % de la valeur de vos comptes clients
- Une sûreté sur les stocks. Ceux-ci sont toutefois moins liquides que les comptes clients et donc plus difficiles à financer, puisque leur valeur dépasse rarement 20 cents le dollar en cas de vente forcée. Il est raisonnable de demander du financement correspondant à 50 % de la valeur actuelle des stocks, en excluant les produits en cours de fabrication et l'emballage

- Une sûreté sur d'autres dépôts et éléments d'actif
 - Le cautionnement du propriétaire de l'entreprise ou de son conjoint
 - Des biens donnés en garantie, tels que des terrains ou des immeubles n'appartenant pas à l'entreprise
 - Des obligations garanties par une charge sur l'ensemble (charge générale) ou sur certains des éléments d'actif (charge spécifique) de l'entreprise; les obligations garanties par une charge générale prennent rang après celles qui sont garanties par une charge spécifique
 - Une évaluation annuelle. Comme toutes les banques examinent l'ensemble de leurs comptes au moins une fois l'an, informez-vous de la date d'évaluation de votre entreprise et préparez vos données comptables.
- **Des lettres de crédit** attestant de l'engagement de la banque à payer, sur demande du bénéficiaire de la lettre de crédit (par exemple un vendeur), une somme donnée à une entreprise donnée. La lettre de crédit est établie à votre demande et bien qu'elle soit utile pour les transactions à l'étranger, la lettre de crédit a généralement pour effet de réduire votre marge de crédit d'exploitation du montant pour lequel elle a été établie.
- **Un prêt-relais** destiné à combler un besoin particulier. Ce prêt à court terme vous permet, par exemple, de faire une acquisition en attendant de trouver une autre source de capital à long terme ou encore de financer un bien immobilier en attendant le décaissement d'un prêt hypothécaire. Ce type de prêt exige généralement des sûretés de premier ordre, comme une garantie réelle (sur un immeuble), des actions ou d'autres éléments d'actif.

CONSEIL | Faites affaire avec un banquier qui connaît votre champ d'activité.

- **Une majoration temporaire du crédit** pour compenser la diminution provisoire des comptes clients ou pour acquérir des stocks avant une période de vente saisonnière, par exemple. Ce prêt à très court terme – de quelques jours à trois mois, tout au plus – est en fait un ajout à la limite de crédit habituelle de votre entreprise et implique des garanties supplémentaires ainsi qu'un contrôle serré.
- **Du crédit à l'étranger.** N'hésitez pas à demander de plus amples détails à votre banquier.

Les prêts à terme

Ces prêts à taux d'intérêt fixe ou variable sont généralement remboursables sur une période de un à cinq ans, parfois plus selon la durée de vie de l'élément d'actif que l'on vise à financer.

Ces prêts servent souvent à financer des achats dont on pourra tirer des avantages à long terme, comme une nouvelle pièce d'équipement, une entreprise ou une exploitation. Certains prêts à terme peuvent être non-renouvelables et payables sur demande.

Pour vous accorder un prêt à terme, la banque exigera probablement :

- **une couverture par l'actif**, plus une certaine marge de manœuvre pour compenser sa dépréciation ou la fluctuation de sa valeur marchande.
- **un avantage économique manifeste**, c'est-à-dire que le rendement obtenu de cet élément d'actif dans les cinq ans suivant son achat doit, à tout le moins, être égal au montant payé.
- **une marge brute d'autofinancement suffisante** pour assurer le paiement des intérêts en temps voulu, soit en général deux fois ou deux fois et demie le montant des intérêts. Par exemple, pour des intérêts de 5 000 \$, la marge brute d'autofinancement doit être de 10 000 \$ à 12 500 \$.

- **un échancier de remboursement**, qui prévoit habituellement un versement par mois, mais qui peut aussi prévoir un versement par trimestre ou un versement global à l'échéance du prêt. Les versements sont parfois mixtes, c'est-à-dire qu'une partie est affectée au remboursement du capital et l'autre, au paiement des intérêts, mais cette pratique est plus courante dans le cas des prêts hypothécaires.

Les prêts hypothécaires

- **Prêt hypothécaire classique** – Prêt pour l'achat d'immeubles ou de terrains, assorti d'une période d'amortissement de 10 à 15 ans, donc plus longue que celle d'autres prêts, ainsi que d'un terme de un à cinq ans et d'un taux d'intérêt fixe.
- **Prêt assorti d'une hypothèque subsidiaire** – Prêt garanti par une hypothèque subsidiaire sur les immeubles ou les terrains de l'emprunteur.
- **Prêt assorti d'une hypothèque mobilière** – Prêt garanti par une hypothèque sur les biens meubles de l'emprunteur.

La banque exigera probablement :

- **Une couverture par l'actif**, auquel cas le montant du prêt n'excède pas 70 % de la valeur de remplacement des terrains ou des immeubles.
- **Des versements mixtes**, comme c'est généralement le cas pour les prêts hypothécaires; où une partie du versement est affectée au paiement des intérêts et une autre, au remboursement progressif du capital. Ils sont effectués mensuellement ou trimestriellement.

Les autres prêts et formes de crédit

- **Crédit-bail** – Le crédit-bail peut être direct (Voir la brochure *Trouver des sources de capital* de la série Partenaires en affaires à ce sujet) ou

CONSEIL Discuter de votre plan d'affaires avec votre banquier consolidera votre relation à long terme.

indirect, auquel cas il est établi par l'entremise du fournisseur. Ce type de financement est particulièrement indiqué pour les biens qui sont vite obsolètes.

- **Affacturation** – Il s'agit d'une variante plus coûteuse du prêt sur créances. La banque s'occupe toutefois de vérifier la solvabilité des clients, de recouvrer les créances, etc.
- **Financement sur récépissés d'entrepôt** – Ce type de financement s'apparente au prêt sur stocks, mais n'est pas souvent utilisé par les petites entreprises.
- **Prêt destiné à l'acquisition de stocks** – Ce mode de financement est particulièrement adapté à l'achat de modèles d'exposition, avant la saison de vente. Il est souvent utilisé dans le secteur de la vente d'automobiles.
- **Prêt à l'amélioration des entreprises** – Offert en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises du gouvernement fédéral, ce prêt à terme est conçu pour l'achat d'équipement fixe, l'achat ou la construction d'immeubles, et pour les améliorations locatives. Étant garanti par le gouvernement, ce prêt peut être assorti d'un taux d'intérêt concurrentiel, sous réserve d'une certaine limite en capital. Adressez-vous à votre banquier.
- **Garanties** – Plusieurs provinces, certains ministères du gouvernement fédéral et la Banque de développement du Canada (BDC) peuvent garantir les prêts bancaires. Pour en savoir davantage, renseignez-vous auprès de votre banquier, à la succursale de la BDC de votre région ou aux bureaux du gouvernement fédéral et de votre province.

Les autres services

- **Service de paie** – Bien souvent, la banque peut s'occuper de l'administration des comptes de paie : elle effectue les retenues nécessaires, émet et poste les chèques de paie ou dépose directement la paie dans le compte bancaire des employés. Si vous recourez à ce service, vérifiez

la date de sortie de fonds, car la banque peut retirer les sommes nécessaires à la paie deux jours plus tôt (et même plus) que si vous vous en occupiez vous-même.

■ **Reçus de dépôt à terme et certificats de dépôt** –

Si vous avez un excédent de caisse, vous pouvez le confier à la banque, qui en fera bon usage et vous versera des intérêts en retour. Vous pouvez notamment le placer dans un reçu de dépôt à terme (RDT) ou un certificat de placement garanti (CPG) de 30, 60, 90 jours ou plus. La banque versera les intérêts dans votre compte et, à moins d'un avis contraire de votre part, renouvellera automatiquement votre placement à l'échéance. Cela dit, prenez soin de vérifier si votre placement est encaissable par anticipation ou si vous pouvez emprunter des fonds sur ce dernier, au cas où vous auriez un urgent besoin de capitaux.

■ **Gestion de la trésorerie** – La plupart des banques offrent des services de gestion de la trésorerie, des services bancaires par téléphone ou par Internet, le tirage de chèques, un service de case postale, un guichet de nuit, etc.

■ **Assurance** – Vous pouvez faire assurer le capital impayé de vos prêts par l'entremise de votre banque. Le montant de la garantie d'assurance diminue suivant le solde du capital.

■ **Virements automatisés** – Ce service est particulièrement utile si votre entreprise compte plusieurs établissements. Les dépôts effectués à un autre établissement peuvent être portés au crédit de votre compte ou de votre établissement le jour même.

■ **Cartes de crédit** – Pratique pour les représentants et les directeurs, ce mode de paiement permet à votre entreprise d'avancer moins de fonds à ses employés. Bien que les employés demeurent responsables de leurs

CONSEIL | Tirez profit du réseau de connaissances de votre banquier pour élargir votre clientèle.

transactions, la banque peut adresser les relevés de compte à la direction de votre entreprise aux fins du paiement et de la tenue des dossiers.

Les services généraux offerts par les banques

Votre banquier peut aussi se révéler d'une aide précieuse pour :

- vous indiquer des clients, des fournisseurs et des bailleurs de fonds éventuels
- connaître les tendances et les prévisions économiques
- obtenir des renseignements précis sur un secteur d'activité donné
- dénicher des entreprises à vendre ou qui cherchent à faire des acquisitions
- découvrir des occasions d'exportation
- vous documenter, en vous offrant des brochures comme celles de notre série Partenaires en affaires.

Les besoins de crédit

La mission première de votre banquier est de protéger l'épargne des déposants et l'investissement des actionnaires en n'accordant que des prêts de bonne qualité. Il est donc de votre intérêt de convaincre votre banquier que vous et votre entreprise présentez un risque acceptable.

Voici les points sur lesquels votre banquier s'attardera dans l'examen de votre demande :

- **Les garanties ou sûretés**
 - les éléments d'actif à court terme, si votre demande vise un prêt à court terme
 - les éléments d'actif à long terme, si votre demande vise un prêt à long terme
 - les garanties réelles
 - le cautionnement
- **La liquidité**
 - votre capacité de payer les intérêts et de rembourser le capital en temps opportun et, au besoin, de céder un bien pour ce faire

■ **Les antécédents**

- vos bénéfices
- le respect de vos engagements passés
- votre ponctualité dans le versement de sommes dues ou la production de documents requis
- votre fiabilité

■ **L'entreprise et sa stabilité**

- les bénéfices non répartis et la valeur comptable (Voir la brochure de la série Partenaires en affaires intitulée *Comprendre le jargon financier* à ce sujet.)
- le capital d'apport
- les dividendes

■ **Votre réputation et votre compétence**

- votre intégrité
- votre expérience
- votre sérieux
- votre délégation du pouvoir et votre contrôle

■ **Les perspectives de croissance de l'entreprise**

- le rendement antérieur et le potentiel de croissance de votre secteur
- le potentiel de croissance de votre entreprise et la capacité de l'équipe de gestion à le réaliser

CONSEIL | Votre banquier peut mieux vous aider s'il est avisé à temps de votre situation. Évitez-lui les surprises, qui sont un signe de mauvaise gestion.

Si votre entreprise traverse une période difficile

Votre banquier peut :

- exiger que vous remboursiez une partie de votre prêt par anticipation
- demander des cautionnements ou des sûretés supplémentaires
- demander des détails sur vos comptes clients
- faire vérifier votre situation financière par une firme comptable
- exiger le remboursement immédiat de votre prêt
- exercer ses droits sur vos comptes clients et envoyer à vos clients un avis demandant de lui verser les sommes qu'ils vous doivent
- faire émettre une ordonnance de séquestre contre votre entreprise
- au besoin, exercer ses droits en vertu de ses sûretés et des cautionnements pour recouvrer votre dette

Comment satisfaire votre banquier

Vous trouverez ci-dessous la liste de ce que vous devez faire pour mériter l'appui de votre banquier et maintenir de bonnes relations avec lui (les trois premiers points sont essentiels).

- **Préparer un plan d'affaires** et en discuter régulièrement avec votre banquier (Voir la brochure de la série Partenaires en affaires *Élaborer un plan d'affaires* à ce sujet.)
- **Établir un budget de trésorerie** et l'actualiser tous les mois (Voir la brochure *Planifier la trésorerie* de la série Partenaires en affaires à ce sujet.)

- **Dresser une liste chronologique des comptes clients** et créditeurs tous les mois, voire toutes les semaines ou tous les jours si votre entreprise est en difficulté.
- **Faire régulièrement rapport de votre situation financière à votre banquier** et l'informer d'avance de tout changement important tel que :
 - l'arrivée de commandes importantes
 - tout projet d'expansion de l'entreprise
 - tout projet d'agrandissement des locaux
- **Lui annoncer également les mauvaises nouvelles**, avant que d'autres ne le fassent pour vous :
 - des difficultés à recouvrer les comptes clients
 - un ralentissement dans la rotation des stocks
 - de nouvelles exigences des fournisseurs
 - une augmentation de loyer
 - la perte de contrats ou l'annulation de commandes
- **Rencontrez votre banquier régulièrement**, que vous empruntiez ou non.
- **Établissez une marge de crédit**, au cas où votre marge brute d'autofinancement deviendrait trop étroite. Préservez votre crédibilité et gardez le contact avec votre banquier.
- **Invitez votre banquier à visiter** vos locaux.
- **Remboursez toujours à temps** vos prêts temporaires, vos prêts à terme et vos prêts spéciaux.
- **Si vous êtes incapable d'effectuer un versement à temps**, informez-en votre banquier à l'avance et proposez-lui une solution.
- **Profitez des relations de votre banquier** pour entrer en contact avec d'autres personnes pouvant vous offrir une aide matérielle ou financière.

CONSEIL | Il est toujours bon d'avoir un plan d'affaires et un budget de trésorerie à jour.

- **Recourez aux services non bancaires offerts par votre banque** s'ils répondent à vos besoins.
- **Maintenez vos finances personnelles en ordre.** Rien ne vous oblige à faire affaire avec la même banque, mais cela peut aider.

N'oubliez pas que même si votre banquier veille aux intérêts d'une grande entreprise et de ses actionnaires, il est humain, et comme tout être humain, il craint l'inconnu. La meilleure façon de maintenir son appui, c'est de le tenir au courant.

Le choix d'une banque

Le choix d'une banque peut être capital pour la bonne marche de votre entreprise. Il est donc essentiel de choisir la vôtre avec soin.

- Vérifiez quelles banques connaissent le mieux votre secteur d'activité.
- Prenez connaissance de la documentation produite par la banque avec laquelle vous envisagez de faire affaire.
- Faites-vous présenter par une connaissance commune et prenez rendez-vous :
 - Il peut être bon de faire parvenir votre plan d'affaires accompagné d'un résumé d'une page à la personne que vous rencontrerez
 - Pendant la rencontre, inspirez-vous du résumé de votre plan d'affaires pour présenter votre entreprise
 - Mettez l'accent sur le financement, sur la couverture que vous offrez (sûretés et flux de trésorerie disponibles pour le remboursement du capital et le paiement des intérêts) et sur l'échéancier de remboursement;
 - Donnez de bonnes références locales;
 - Limitez votre entretien à un maximum d'une heure.
- Relancez votre interlocuteur de 10 à 15 jours plus tard.

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 vos ressources financières 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 d'un précieux recours pour optimiser votre fonctionnement.

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

- ✓ consultez votre directeur – Comptes d'entreprises;
- ✓ appelez nos Services bancaires en direct pour entreprises, au **1 877 262-5907**;
- ✓ visitez notre site Web, à l'adresse **www.bmo.com/entreprise**.

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.

^{MD} Marque de commerce déposée de la Banque de Montréal.

5100828 (05/03)