

# FINANCEMENT : TROUSSE DE REDRESSEMENT POUR LES ENTREPRISES

JEFFREY D. SHERMAN, FCPA, FCA

FÉVRIER 2021

## Série de balados, webinaires et livrets pour les PME ontariennes

Le [Programme de littératie financière de CPA Canada](#) a réuni un éventail d'outils et de [ressources](#) pour vous aider à gérer au mieux les finances de votre PME en cette période hors du commun. Ces webinaires et documents aux thèmes variés ont pour but d'aider les propriétaires-exploitants d'une PME à traverser une période de grande incertitude et à planifier les choses pour l'avenir. Ces ressources vous sont offertes grâce au généreux soutien du gouvernement de l'Ontario. Pour en savoir plus, visitez le [www.cpacanada.ca/OntarioPME](http://www.cpacanada.ca/OntarioPME).

## Table des matières

<b>1. Introduction au financement</b>	<b>2</b>
<b>2. Structure du capital</b>	<b>7</b>
<b>3. Banques et prêteurs</b>	<b>13</b>
<b>4. Capitaux propres et investisseurs</b>	<b>18</b>
<b>5. Options de financement</b>	<b>22</b>
<b>6. Crise de financement</b>	<b>24</b>
<b>7. Ressources</b>	<b>33</b>

# 1. Introduction au financement

Faire des affaires, c'est comme ramer à contre-courant. Un choix s'impose : si l'on n'avance pas, c'est le recul assuré.

Lewis A. Pierson, président de la Irving Trust, 1937

## Redresser la barre ensemble

Toutes les entreprises ont subi les effets de la pandémie, mais plus particulièrement les petites. Avoir survécu ne suffit pas; il faudra être prêt à relever des défis quand l'économie reviendra à la « normale ». Ce guide présente des techniques de financement et des conseils de circonstance pour vous aider à vous remettre des perturbations causées par la pandémie et à retrouver la voie de la prospérité.

Cette publication traite du financement d'une entreprise. Deux autres trousse de la série pourraient aussi vous être utiles : *Gestion de la trésorerie : trousse de redressement pour les entreprises* et *Stratégie et planification : trousse de redressement pour les entreprises*. Téléchargez-les gratuitement à [www.cpacanada.ca/OntarioPME](http://www.cpacanada.ca/OntarioPME).

## Qu'est-ce que le financement?

Le financement est l'action de se procurer (ou d'obtenir) les fonds nécessaires au fonctionnement et à la croissance d'une entreprise. La structure financière s'entend de la composition de ce financement (emprunts, capitaux propres et, parfois, éléments représentant une combinaison de ceux-ci).

Beaucoup de petites et moyennes entreprises (PME) ne considèrent pas leur structure financière de manière stratégique. Elles laissent dans l'entreprise aussi peu de capitaux propres que leur prêteur l'autorise, et ne se soucient guère de la planification. Ou au contraire, elles évitent toute dette ou s'efforcent de les rembourser rapidement pour s'exposer le moins possible aux prêteurs. Pourtant, surtout dans les périodes difficiles, il peut être utile d'acquérir une meilleure compréhension de la structure financière optimale de son entreprise.

Pour obtenir des fonds, bien des entrepreneurs songent d'emblée aux banques. C'est que les banques sont la source de financement la plus répandue des PME. Elles offrent un éventail d'options, comme des prêts à court et à long terme, des lignes de crédit, des prêts sur stocks ou sur créances ainsi que d'autres moyens de financement plus novateurs. En fait, les banques ont souvent pris l'initiative de créer des services sur mesure pour les PME. Nous allons donc nous intéresser, dans les prochains chapitres, au financement par les banques et d'autres sources, au financement par des capitaux propres et à diverses options qui ne se rattachent clairement à aucune des catégories précitées.

## Planification

Votre financement doit vous permettre d'obtenir les fonds nécessaires selon un coût et des modalités qui répondent aux besoins de votre entreprise. Comme pour toute négociation, vous serez en meilleure position si vous parvenez à vous mettre à la place de l'autre partie.

Le succès de l'opération dépend avant tout de la planification et de la préparation. Quatre étapes préliminaires permettent d'établir le montant nécessaire, puis de l'obtenir. Toutes exigent de considérer l'entreprise du point de vue du prêteur potentiel.

1. Comprendre les cinq critères du crédit : réputation, capacité, garantie, conditions et capital.
2. Circonscrire et analyser le marché.
3. Préparer des prévisions crédibles décrivant le financement requis et les liquidités disponibles pour le service de la dette.
4. Mettre au point un plan d'affaires.

Nous analysons plus en détail ces quatre étapes ci-après.

### **1. Les cinq critères du crédit**

Les critères de base à remplir pour qu'un prêteur accepte d'accorder du crédit sont les mêmes depuis plus d'un siècle. Les prêteurs les examinent en détail, au moyen de listes de contrôle, et aussi de manière implicite, dans leur évaluation de tout emprunteur potentiel.

#### *Réputation :*

- la réputation du propriétaire et de la direction, et leur volonté de respecter les modalités du financement;
- la confiance du prêteur à l'égard de la direction de l'entreprise;
- la confiance du prêteur quant à l'utilisation judicieuse des fonds, compte tenu de son expérience passée avec les dirigeants;
- la confiance démontrée par les créanciers externes.

#### *Capacité :*

- la capacité de l'entreprise de respecter les modalités d'une entente de financement, compte tenu de ses bénéfices et de ses flux de trésorerie.

Par exemple, un prêt de 2 000 000 \$ sur cinq ans pourrait exiger des versements mensuels combinés d'intérêts et de capital pour parvenir à un remboursement intégral à la fin de la durée ou, à l'autre extrême, des versements d'intérêts seulement pendant cinq ans et le remboursement intégral du prêt à l'échéance.

#### *Garantie :*

- la valeur de réalisation et l'exigibilité d'une sûreté, le cas échéant, de même que sa nature et sa compatibilité avec l'objet et la durée du financement.

Par exemple, les actifs donnés en garantie pour un prêt donné ne pourront servir pour un financement ultérieur, à moins que le premier prêt soit remboursé ou que le créancier accepte de subordonner sa position. De même, un prêteur pourrait demander au propriétaire une garantie personnelle ou une hypothèque, ce qui pourrait ou non être acceptable, selon les circonstances.

*Conditions :*

- les conditions économiques actuelles et les perspectives à l'échelle nationale, provinciale et locale;
- les conditions actuelles et les perspectives du secteur d'activité concerné.

*Capital :*

- le montant, la composition et la suffisance des fonds investis par les propriétaires compte tenu :
  - des risques auxquels est exposée l'entreprise,
  - de la rentabilité de l'entreprise,
  - du risque auquel s'expose le prêteur.

## **2. Votre marché**

Avant d'aller au-devant de sources potentielles de financement (emprunts ou capitaux propres), vous devez vous assurer de bien comprendre votre marché. Cette information figurera en grande partie dans votre plan d'affaires, mais votre compréhension totale et approfondie du sujet est indispensable.

Vous devez être en mesure d'expliquer qui sont vos clients potentiels, où ils se trouvent, quand et pourquoi ils achètent, ainsi que leurs attentes en matière de prix, de qualité et de service. Décrivez la taille actuelle du marché et son potentiel de croissance à court, à moyen et à long terme (sur 1 à 10 ans et plus). Étayez vos estimations par des données, comme les tendances du secteur, les percées technologiques et l'évolution des besoins des clients. Énoncez clairement vos sources de données et les hypothèses utilisées. Faites des estimations réalistes. Établissez une corrélation directe entre vos prévisions et vos données et hypothèses. Ne surestimez ni la taille du marché ni votre part potentielle, faute de quoi la crédibilité de tout votre plan d'affaires pourrait être remise en question.

Décrivez vos concurrents en précisant leur nom, leur taille et leur situation, et en comparant leur produit ou service avec le vôtre quant au prix et à d'autres aspects. Si possible, soulignez leurs forces et faiblesses dans des domaines comme la gestion, le marketing et les finances.

Définissez le marché cible en détail, présentez des projections de vente et de part de marché, et exposez la segmentation optimale du marché. Démontrez que votre entreprise est en mesure de fabriquer, de vendre et de livrer le produit, ou d'assurer autrement le service sur le marché, et qu'en conséquence, le plan de marketing permettra de réaliser les prévisions.

### 3. Les prévisions

Les prévisions représentent ce qui devrait se produire si tout se déroule comme prévu. Elles visent à donner une estimation réaliste de l'avenir. Les prévisions de trésorerie, qui font partie intégrante de toute demande de financement, exigent la préparation de bilans et d'états des résultats prospectifs. Une prévision raisonnable doit reposer sur des hypothèses plausibles qui sous-tendent les chiffres.

Vous avez probablement déjà un processus d'établissement de prévisions budgétaires. Il est temps d'analyser ce qui a « mal tourné » dans les prévisions précédentes. Vous devriez pouvoir déterminer les hypothèses qui ne se sont pas concrétisées. Par exemple, la pandémie a engendré une chute marquée des ventes dans bien des entreprises, alors que les coûts fixes (loyer, impôt foncier) et les salaires ont très peu changé.

### 4. Le plan d'affaires

Un plan d'affaires est une description écrite et complète d'une entreprise et de l'ensemble de ses activités : produits, techniques de production, marchés, stratégies de marketing, direction, personnel, provenance et utilisation des fonds, et besoins de financement.

Le plan doit décrire de façon assez détaillée le passé, le présent et l'avenir de l'entreprise. Bien conçu et bien rédigé, le plan d'affaires devient un projet de financement et un élément crucial de toute demande soumise à un bailleur de fonds. Il doit donc être complet, structuré et factuel. Le plan d'affaires oblige la direction à planifier, à surveiller et à évaluer la progression de l'entreprise, l'amenant à prévoir et à prendre en compte les changements, et à tracer le meilleur itinéraire.

Votre plan d'affaires présentera en détail votre marché cible et les prévisions mentionnées ci-dessus.

Une publication complémentaire intitulée *Stratégie et planification : trousse de redressement pour les entreprises*, offerte gratuitement sur le site [www.cpacanada.ca/OntarioPME](http://www.cpacanada.ca/OntarioPME), présente de plus amples renseignements et d'autres ressources sur la préparation d'un plan d'affaires.

### Consultation de conseillers professionnels

Les conseillers professionnels (comptable agréé, banquier, avocat, conseiller financier et autres) peuvent vous apporter une aide précieuse dans l'atteinte de vos objectifs de financement.

Ces conseillers peuvent jouer différents rôles, par exemple :

- déterminer quel type de financement convient le mieux à votre entreprise;
- établir ou améliorer votre plan d'affaires et votre modèle financier;
- repérer les obstacles potentiels à l'obtention de fonds auprès de prêteurs ou d'investisseurs;

- vous aider à évaluer les modalités de financement;
- négocier le remboursement, la garantie, les modalités, le remboursement anticipé et d'autres conditions;
- agir comme intermédiaire auprès d'une entreprise ou institution qui fournit du financement aux entreprises;
- vous aider à satisfaire aux exigences juridiques, à fournir les documents d'assurance ou à satisfaire à d'autres conditions énoncées dans l'offre de financement.

Si vous avez déjà des conseillers de confiance, bravo! Dans le cas contraire, nombre de propriétaires demandent des recommandations à des amis bien informés ou à leurs comptables et avocats. Le rôle d'un conseiller professionnel peut se limiter à vous mettre en contact avec des sources de financement, ou au contraire, aller jusqu'à vous aider à rédiger un plan d'affaires et un budget, trouver les fonds et négocier puis conclure l'entente.

### Évaluation de la réussite

Comment évalue-t-on la réussite d'un financement? Il y a évidemment bien d'autres facteurs à considérer que les montants obtenus. Les besoins de financement doivent être considérés dans leur globalité. Voici les facteurs à prendre en compte :

- obtenir le type de financement correspondant aux besoins, par exemple, des actifs à long terme financés au moyen d'un financement à long terme;
- déterminer le coût du financement, non seulement les intérêts, mais aussi les frais d'ouverture de dossier, les frais juridiques et autres frais, ainsi que les primes ou titres de capitaux propres;
- dégager des flux de trésorerie gérables adaptés aux besoins particuliers de l'entreprise;
- obtenir des conditions souples au sujet du refinancement et du remboursement des fonds selon l'évolution des besoins;
- prendre des engagements que l'on peut remplir quant à ce que l'on peut faire ou ne pas faire, de bonne foi;
- ne pas grever plus d'actifs qu'il est nécessaire en tant que sûreté, pour que l'entreprise puisse mobiliser d'autres fonds plus tard;
- s'assurer que les modalités sont réalistes;
- mobiliser des fonds en temps opportun en estimant correctement les besoins;
- s'assurer d'un décaissement efficace et rapide du produit du financement;
- établir une relation ouverte avec le prêteur pour en faire un « partenaire » de l'entreprise.

## 2. Structure du capital

Un chien vivant vaut mieux qu'un lion mort.

*Ecclésiaste 9, 4*

### Qu'est-ce que la structure du capital?

On entend par *structure du capital* la combinaison d'emprunts et de capitaux propres inscrits au bilan. (Dans ce contexte, les passifs à court terme, comme les créditeurs, sont considérés comme une diminution du fonds de roulement et ne sont pas traités directement dans le présent chapitre. Toutefois, plus vous avez de passifs à court terme, moins votre fonds de roulement net est élevé, et moins vous avez besoin de financement par emprunts ou par capitaux propres.)

Le terme *emprunts* s'entend des prêts et des dettes. En voici les caractéristiques :

- remboursement exigé avant une date précise ou sur demande;
- paiement d'intérêts;
- diverses modalités à respecter;
- intérêts déductibles du revenu imposable;
- à rembourser avant les capitaux propres en cas de faillite ou d'insolvabilité;
- augmentation du risque financier de l'entreprise (« effet de levier »).

Les emprunts doivent être remboursés au cours de leur durée ou selon une période d'amortissement plus longue, ou encore, le remboursement intégral peut être exigé à la fin de la durée (c'est ce qu'on appelle un « ballon »).

Les *capitaux propres* désignent l'investissement par les propriétaires ou par des investisseurs. En voici les caractéristiques :

- représentent une participation dans l'entreprise;
- aucun intérêt exigible, mais des dividendes peuvent être versés;
- aucune date d'échéance;
- à rembourser en dernier en cas de faillite ou d'insolvabilité;
- réduisent le risque financier de l'entreprise.

Des exceptions s'appliquent à bon nombre des définitions générales données ci-dessus. Par exemple, surtout hors de l'Amérique du Nord, c'est désormais le règne des dettes à taux d'intérêt nuls ou quasi nuls, voire négatifs. Certaines actions, dites « privilégiées », peuvent s'accompagner d'une date d'échéance ou être encaissables par anticipation (au gré de l'investisseur) ou rachetables (au gré de la société).

En théorie, les montants des emprunts et des capitaux propres figurant au bilan de votre entreprise sont le résultat d'une analyse rigoureuse visant à réduire au minimum le coût total des emprunts et des capitaux propres, ce qu'on appelle le « coût moyen pondéré du capital ». Si les emprunts représentent une petite fraction du financement total, ils reviendront moins chers que les capitaux propres parce que les prêteurs détiendront un droit plus sûr à l'égard des actifs de l'entreprise, et que le coût d'emprunt (intérêts) est déductible d'impôt. Toutefois, à mesure que l'endettement augmente par rapport à la somme des emprunts et des capitaux propres, le taux d'intérêt augmentera en raison d'un plus grand levier financier. Ainsi, en théorie, il existe un niveau optimal d'endettement vers lequel votre entreprise devrait tendre.

La réalité est toutefois différente. Les niveaux d'endettement se fondent habituellement sur des facteurs d'ordre pragmatique :

- montant de financement par emprunts accessible par l'intermédiaire des banques ou d'autres prêteurs;
- montant de financement par emprunts requis après distribution des bénéfices sous la forme de primes ou de dividendes;
- clauses restrictives des contrats d'emprunt bancaire qui imposent un montant de capitaux propres.

Ces facteurs peuvent très bien donner lieu à un niveau d'endettement correspondant au montant optimal théorique, même si ce sont plutôt la disponibilité du financement et les exigences des prêteurs qui prendront le pas sur la réduction au minimum du coût total et l'optimisation de la position des propriétaires.

Souvent, la structure de capital d'une entreprise évolue au fil du temps sans que les propriétaires-dirigeants y accordent beaucoup d'attention. Or, il est souhaitable d'aborder cette question de façon stratégique : réfléchissez à ce qui convient à votre entreprise et à vous-même. Vous devrez peut-être composer avec diverses contraintes, par exemple pour éviter d'émettre de nouvelles actions parce que vous ne souhaitez pas diluer le contrôle ou votre capital-actions. Ou encore, vos créanciers pourraient vous signaler qu'il est temps de trouver de nouvelles sources de capitaux propres pour assurer la croissance de votre entreprise.

La prochaine section traite de divers enjeux associés à la structure de capital.

## **Risque d'entreprise et endettement**

La bonne combinaison d'emprunts et de capitaux propres dépend de la nature de votre entreprise, ainsi que de la maturité et de la stabilité de vos activités. Le diagramme ci-après illustre l'évolution du risque financier et du risque d'affaires pendant la durée de vie d'une entreprise.

Le *risque financier* s'entend du risque que l'entreprise ne puisse pas s'acquitter de ses obligations financières, comme le paiement des intérêts et le remboursement de la dette. Pour une entreprise en démarrage, ce risque est généralement élevé, compte tenu des flux

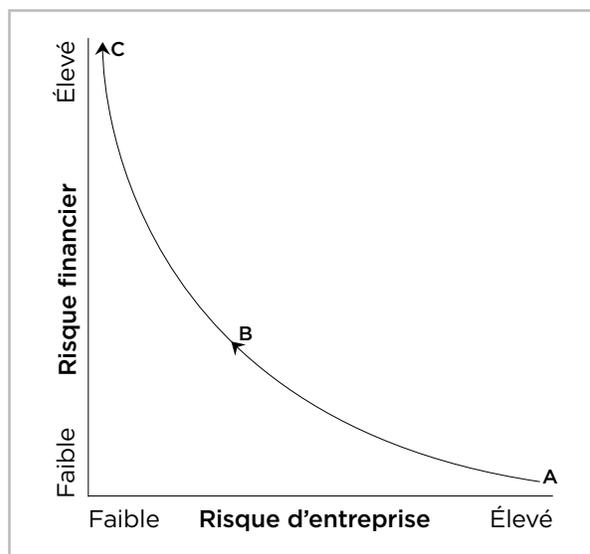
de trésorerie plutôt incertains. Dans le cas d'une entreprise bien établie, il dépendra de ses obligations financières annuelles (capital et intérêts) par rapport aux rentrées de fonds nettes générées par les activités. Le risque financier peut se mesurer selon l'effet de levier (c'est-à-dire le montant des emprunts par rapport aux capitaux propres de l'entreprise). (Le ratio emprunts/capitaux propres est examiné plus en détail au [chapitre 4](#), Capitaux propres et investisseurs.)

Le *risque d'entreprise* s'entend du risque que pose l'entreprise en tant que telle, et peut se mesurer, par exemple, selon la volatilité des flux de trésorerie. Pour les jeunes entreprises, l'échéancier des flux de trésorerie est souvent incertain, c'est pourquoi les entreprises ont parfois de la difficulté à emprunter à ce stade; tout le financement se fait généralement par capitaux propres. Donc, le risque d'entreprise est très élevé, mais le risque financier est nul (point A du diagramme). À mesure que l'entreprise se développe, que ses activités deviennent moins risquées et ses flux de trésorerie, moins volatils, elle s'approche du point B et peut alors emprunter.

Certaines entreprises de types particuliers, comme les banques, bénéficient d'un très fort effet de levier (c'est-à-dire qu'elles présentent un risque financier très élevé), et se situent donc au point C. Mais pour en arriver là, elles doivent présenter un risque d'entreprise très faible, ce qui explique pourquoi les banques sont si réfractaires au risque et ne prêtent pas aux entreprises au moment où elles en ont le plus besoin! D'où l'adage « Le banquier vous prête son parapluie lorsque le soleil brille, et vous le retire aussitôt qu'il pleut ». La plupart du temps, les banques ne prêtent que s'il y a peu de risque que l'emprunteur ne rembourse pas. Si le risque est modéré ou élevé, le crédit sera habituellement accordé par une autre institution qu'une banque de l'annexe I.

Les emprunts coûtent généralement moins cher que les capitaux propres, en partie parce qu'ils sont déductibles. En revanche, à mesure qu'augmente le montant des emprunts par rapport aux capitaux propres, leur coût augmentera en raison du risque financier plus élevé : les prêteurs se sentiront moins à l'aise, car il restera moins de capitaux propres investis pour protéger leurs prêts.

Dans les autres chapitres de cette publication, nous explorons les diverses sources d'emprunts et de capitaux propres à la disposition des entreprises. Dans les périodes d'incertitude, comme l'actuelle période de pandémie, la prudence commande de renforcer sa résilience en empruntant moins que le maximum disponible. Autrement dit, il est recommandé de maintenir votre résilience en conservant des fonds en réserve ou en limitant les emprunts à un montant moindre que celui que les prêteurs acceptent de vous accorder.



## Sources de financement

Au démarrage d'une entreprise, tout le financement provient d'investisseurs qui injectent des capitaux propres. Lorsque les activités se stabilisent, l'entreprise peut obtenir du financement par emprunts. Dans les phases initiales, les banques sont réticentes à prêter, et l'entreprise doit généralement se tourner vers d'autres sources d'emprunts. L'entrepreneur doit donc solliciter d'autres sources qui conviennent aux besoins particuliers de son entreprise.

Comme vous pouvez le voir dans le tableau suivant, les entreprises disposent de plusieurs méthodes et sources de financement, selon l'objet du financement.

### TYPES ET SOURCES DE FINANCEMENT

Objet	Types	Sources
Actifs à court terme	<ul style="list-style-type: none"><li>Prêt d'exploitation (pour les créances et les stocks)</li><li>Affacturation et ententes de crédit analogues</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Banques et autres prêteurs à terme</li><li>Coopératives de crédit (pour leurs membres)</li><li>Affactureurs</li><li>Clients</li><li>Sociétés de financement commercial</li><li>Fournisseurs</li></ul>
Immobilisations corporelles	<ul style="list-style-type: none"><li>Prêts à terme</li><li>Crédit-bail</li><li>Prêts hypothécaires</li><li>Prêts pour équipement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Banques</li><li>Prêteurs à terme</li><li>Banque de développement du Canada</li><li>Sociétés de crédit-bail</li><li>Programmes gouvernementaux provinciaux et fédéraux</li></ul>
Créditeurs	<ul style="list-style-type: none"><li>Crédit commercial</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fournisseurs</li><li>Programmes gouvernementaux</li></ul>
Capitaux propres	<ul style="list-style-type: none"><li>Propriétaires ou entrepreneurs</li><li>Capital-risque</li><li>Placements privés</li><li>Appels publics à l'épargne</li><li>Bénéfices non répartis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sociétés de capital-risque</li><li>Particuliers</li><li>Bénéfices conservés dans l'entreprise</li></ul>

### Point de vue du prêteur

Du point de vue du prêteur (ou de l'investisseur), plus le risque est grand, plus la récompense doit l'être. Autrement dit, les prêts (ou investissements) risqués coûtent plus cher. Le risque détermine le type de prêteur ou d'investisseur, le type et le montant de la garantie, et la

forme de l'emprunt. Le financement est également influencé par les conditions externes. L'incertitude liée à des changements dans la politique économique nationale, provinciale ou locale, à l'évolution des marchés des capitaux ou encore à des événements locaux ou internationaux se répercute sur les types, les sources et les modalités de financement disponibles.

Peu importe à qui vous faites appel, sachez que la recherche de financement s'apparente à la démarche de vente d'une entreprise. Le prêteur effectuera le même contrôle préalable que l'acheteur avant d'investir dans une entreprise.

En analysant votre dossier de financement, le prêteur évaluera vos résultats d'exploitation, l'efficacité et le style de gestion ainsi que les besoins de financement en fonction de plusieurs facteurs :

- phase de développement (par exemple, financement de démarrage, d'expansion ou pour une acquisition);
- durée de chaque phase;
- prévisibilité des résultats d'exploitation;
- capitalisation requise;
- qualité et efficacité de l'équipe de gestion;
- sources de financement actuelles.

L'aspect le plus important, c'est que le prêteur doit avoir une confiance suffisante dans la direction, le produit, les plans d'affaires et les stratégies du demandeur. Donc, bien entendu, vous devez, en tant qu'emprunteur, avoir une confiance absolue dans votre produit ou service et dans votre entreprise lorsque vous entrez en contact avec un prêteur. Si *vous* n'êtes pas convaincu de votre admissibilité au financement, vous ne convaincrez pas le prêteur potentiel.

Les banques et autres prêteurs analysent divers ratios de rendement avant d'accorder un prêt.

Ratio emprunts/capitaux propres :

- Les banques peuvent prêter jusqu'à deux ou trois fois le montant des capitaux propres, selon l'entreprise.

Ratio du service de la dette :

- Beaucoup de prêteurs exigent que le bénéfice d'exploitation dépasse d'au moins 1,5 fois les besoins du service de la dette; autrement dit, le bénéfice d'exploitation doit s'élever à 2,5 fois les besoins du service de la dette.

Rendement du capital investi :

- Quotient du bénéfice net par les capitaux propres (y compris les bénéfices non répartis), exprimé en pourcentage.

Analyse de rentabilité :

- Niveau des ventes unitaires nécessaires pour couvrir les coûts indirects, calculé en divisant le total des coûts fixes par le prix de vente unitaire, moins les coûts variables unitaires. Le résultat est le nombre d'unités qui doivent être vendues pour couvrir les coûts indirects.

Ratio actif à court terme/passif à court terme :

- Mesure de la capacité de rembourser les dettes à court terme. On l'obtient en divisant les actifs à court terme (trésorerie, créances et stocks) par les passifs à court terme (créanciers, dette à moins de un an) afin d'établir le multiple de l'excédent de l'actif à court terme sur le passif à court terme.

Ce ne sont que quelques-uns des nombreux ratios utilisés par les prêteurs et les investisseurs pour prendre des décisions de prêt et d'investissement.

Plusieurs des éléments cités précédemment sont quantitatifs ou autrement précis et objectifs. En revanche, la décision finale concernant un prêt ou un investissement se fondera en général sur une évaluation subjective de la qualité de la direction.

## **Optimisation des sources internes de financement**

Avant de commencer à chercher du financement à l'extérieur, assurez-vous que vous avez tout mis en œuvre pour maximiser l'ensemble des sources de fonds internes. Cet effort donnera à votre entreprise les ratios et l'image de solidité financière que recherchent les prêteurs.

Avant de faire appel à des prêteurs ou à des investisseurs, explorez les sources de capital inutilisées dans votre entreprise. Voici les principaux moyens de générer du capital à l'interne :

- Votre entreprise peut générer des liquidités considérables en modifiant les échéanciers de recouvrement des créances et de rotation des stocks. Par exemple, si vos créances s'élèvent normalement à 300 000 \$ et que vous réduisez la période de recouvrement moyenne de 60 à 45 jours, vous disposerez de 75 000 \$ en liquidités ( $300\,000\ \$ - 45\ \text{jours} \div 60\ \text{jours} \times 300\,000\ \$$ ) sans avoir à obtenir de financement ni à verser des intérêts.
- Les actifs en place peuvent également servir à générer des fonds à des fins d'exploitation ou d'expansion. Par exemple, vous pourriez vendre de l'équipement inutilisé aux enchères ou sur un marché en ligne. De cette façon, vous pouvez réduire au minimum le financement externe et éviter les frais d'intérêt sur la dette correspondante.
- La rationalisation des coûts peut également contribuer à créer des liquidités. Passez en revue vos politiques de gestion de la trésorerie, vos fournisseurs, vos frais d'expédition et vos autres coûts indirects. Servez-vous des logiciels de comptabilité et de gestion pour analyser les coûts propres à chacun de vos secteurs d'activité et trouver les économies possibles.

Les économies réalisées dans un secteur peuvent paraître négligeables, mais la multiplication des initiatives peut faire une différence notable.

Si les variations des taux d'intérêt échappent au contrôle de l'entreprise, les rentrées et sorties de fonds peuvent, et doivent, être contrôlées de façon régulière. Les problèmes de trésorerie peuvent frapper des entreprises ayant un bon chiffre d'affaires autant que celles dont les ventes sont en baisse. Aucune entreprise n'est à l'abri. Même pendant une période de croissance rapide, une entreprise peut être aux prises avec une insuffisance de trésorerie parce qu'elle s'efforce de payer ses dettes et ses charges d'exploitation en attendant de recouvrer des créances.

### 3. Banques et prêteurs

Pour un pays, tout sera perdu lorsque les emplois d'économiste et de banquier deviendront des professions très respectées.

Baron de Montesquieu (vers 1750)

#### Banques

Le système bancaire canadien est formé de banques nationales et de filiales ou succursales de banques étrangères. Les premières sont des banques de « l'annexe I », les secondes, des banques de « l'annexe II ». Ces dernières sont des succursales de banques étrangères assujetties à diverses restrictions.

Il y a 35 banques de l'annexe I, des « cinq grandes banques » (Banque de Montréal, Banque de Nouvelle-Écosse, Banque Canadienne Impériale de Commerce, Banque Royale du Canada et Banque Toronto-Dominion) aux principales banques de deuxième rang, comme la Banque Laurentienne du Canada, la Banque Manuvie et la Banque Nationale du Canada, en passant par diverses enseignes moins connues, comme VersaBank et la Banque Zag. (À noter que les grandes banques exploitent leurs offres aux consommateurs sous différentes marques : par exemple, CIBC représente la Banque Canadienne Impériale de Commerce, et TD Canada Trust fait partie de la Banque Toronto-Dominion.) L'annexe II compte 17 banques, dont la Banque Amex du Canada, la Banque de Chine (Canada) et la Banque UBS (Canada). Enfin, 32 succursales de banques étrangères exercent des activités au Canada<sup>1</sup>.

La plupart des entreprises font appel à l'une des grandes banques de l'annexe I comme banque principale, car celles-ci offrent un réseau de succursales à l'échelle du Canada et des centaines de services complémentaires. Toutefois, les banques de moindre envergure ainsi que les banques étrangères offrent des services spécialisés et pourraient même, dans certains cas, devenir votre banque principale. D'autres sources de services bancaires s'offrent à vous, dont les coopératives, les sociétés de fiducie et les sociétés de prêt, bien que bon nombre d'entités des deux dernières catégories soient des filiales d'une banque.

<sup>1</sup> Bureau du surintendant des institutions financières (2021), [Entités réglementées \(www.osfi-bsif.gc.ca/fra/wt-ow/Pages/www-er.aspx?1&gc=1#WWRLink11\)](http://www.osfi-bsif.gc.ca/fra/wt-ow/Pages/www-er.aspx?1&gc=1#WWRLink11).

Cette publication traite des banques en tant que source de financement (prêts). Les autres services bancaires sont examinés en détail dans une publication complémentaire intitulée *Gestion de la trésorerie : trousse de redressement pour les entreprises*, téléchargeable gratuitement à [www.cpacanada.ca/OntarioPME](http://www.cpacanada.ca/OntarioPME).

Voici les services de prêt offerts dans le secteur bancaire :

- lignes de crédit, y compris les prêts à vue et acceptations bancaires;
- prêts non renouvelables, y compris les prêts à terme;
- prêts hypothécaires;
- lettres de crédit;
- autres services liés au crédit.

### Prêts garantis

Tout prêt se base sur une évaluation de l'emprunteur, mais les différents prêteurs se concentrent sur différents aspects. Tous les prêteurs tiennent compte des revenus et des liquidités pour évaluer la capacité à assurer le service de la dette (c'est-à-dire à effectuer des versements périodiques d'intérêts ou de capital et intérêts) et à rembourser ou à refinancer le montant emprunté. Les prêteurs considèrent aussi la garantie, c'est-à-dire les actifs mis en gage qui pourront être liquidés (vendus) si l'emprunteur ne parvient pas à rembourser la dette.

Les prêts bancaires se fondent habituellement sur la garantie disponible (on parle de « prêt garanti par des actifs »). Par contre, les banques portent aussi beaucoup d'attention aux flux de trésorerie prévus et aux revenus disponibles pour assurer le service de la dette. Il y a quelques exceptions, surtout dans le cas des activités commerciales nécessitant peu d'actifs, comme les entreprises de services ou celles dont les clients sont liés par des contrats à long terme (par exemple, dans la construction). Dans ces cas, la banque examine principalement la capacité d'assurer le service du prêt et les antécédents de l'entreprise.

### Lignes de crédit

Les lignes de crédit sont des marges à court terme qui doivent généralement être remises à zéro de temps à autre, mais demeurent disponibles pour répondre aux besoins de fonds de roulement dans le cycle d'exploitation normal. Le montant disponible est fonction des besoins prévus, eux-mêmes fondés sur les prévisions de trésorerie, ainsi que de la garantie qu'offrent les actifs à court terme. Les caractéristiques précises sont personnalisées selon les besoins de l'entreprise. Par exemple, la ligne de crédit peut être une facilité semi-permanente de votre structure financière.

Les lignes de crédit sont généralement établies en dollars canadiens ou américains, sous forme :

- d'emprunts à vue;
- de découverts;

- d'acceptations bancaires, souvent dans le cadre d'un emprunt à vue;
- d'autres utilisations des lignes de crédit, comme la disponibilité de contrats de change au comptant et à terme;
- de lettres de crédit.

Les taux applicables aux lignes de crédit se basent sur le taux préférentiel de la banque dans le cas des petits clients commerciaux, ou sur un taux du marché, comme le CDOR (Canadian Dollar Offered Rate) dans le cas des grandes sociétés clientes ou lorsque l'emprunt comprend des acceptations bancaires (examinées plus en détail ci-dessous).

Les lignes de crédit sont généralement approuvées pour un an et réévaluées au moins une fois par année. La garantie et la conformité aux modalités (clauses restrictives) sont, quant à elles, généralement revues mensuellement ou trimestriellement. Une ligne de crédit peut être « sans engagement », c'est-à-dire que la banque est libre de financer l'emprunt ou non, ou « engagée », c'est-à-dire que la banque accepte de financer la ligne de crédit jusqu'à concurrence du montant engagé à condition que le prêt en cours demeure en règle et que l'entreprise respecte les clauses restrictives. La banque impute des frais supplémentaires pour les lignes de crédit engagées.

Les lignes de crédit sont habituellement garanties par des charges sur les créances et les stocks. L'encours des prêts est habituellement plafonné à un niveau déterminé :

- créances : de 65 % à 85 % de bonnes créances (moins de 60 ou 90 jours, selon les conditions commerciales de l'entreprise);
- stocks : de 40 % à 50 % du coût des stocks de produits finis.

Lorsqu'elles établissent les lignes de crédit, les banques tiennent compte de nombreux facteurs, par exemple :

- bénéfices et bénéfices non répartis antérieurs de l'entreprise;
- stabilité du secteur d'activité;
- modalités de paiement et antécédents de recouvrement de l'entreprise;
- cote de crédit des clients de l'emprunteur;
- ressort territorial des clients;
- antécédents de retours de produits et de crédits aux clients;
- modalités des contrats de vente.

Les lignes de crédit importantes (de plus de 50 M\$) sont parfois accordées par un « syndicat » (groupe) bancaire. Une grande banque devient alors le principal contact, mais la participation de plusieurs banques permet de partager le risque de crédit.

## Prêts non renouvelables

Un contrat de prêt non renouvelable type prévoit le remboursement sur une plus longue période, habituellement supérieure à 12 mois à compter de la date où le prêteur avance une partie ou la totalité du prêt initial. Un prêt non renouvelable peut tout de même être établi sur moins d'un an, et sera alors semblable à un crédit-relais.

Les entreprises peuvent recourir à ce type de prêt pour différentes raisons, mais il sert habituellement au financement des immobilisations corporelles données en garantie. Le montant du prêt est fonction de la situation financière et des besoins de l'entreprise.

Les avances dans le cadre d'un prêt non renouvelable peuvent être obtenues en un ou plusieurs versements, ou encore fluctuer selon les achats d'immobilisations corporelles. Habituellement, le financement peut être libellé dans n'importe laquelle des principales devises. En général, les prêts non renouvelables sont avancés directement à l'emprunteur, mais il arrive parfois qu'on les verse plutôt à un fournisseur.

Le remboursement s'effectue généralement par versements mensuels, mais des remboursements trimestriels, semestriels ou annuels peuvent être négociés. D'autres formules sont offertes : report du premier paiement ou paiements anticipés, paiements saisonniers ou ballon (montant forfaitaire final) à la fin de la période de remboursement.

## Acceptations bancaires

Une acceptation bancaire est une promesse de paiement (techniquement, un « billet à ordre à court terme ») émise par une société et ensuite garantie par une banque. Les durées habituelles sont de 30, 60 ou 90 jours, mais elles peuvent être plus longues. Comme elles représentent ensuite une obligation inconditionnelle d'une banque, les acceptations bancaires se négocient sur le marché comme une obligation de la banque. En contrepartie de la garantie, la banque facture une « commission d'attente ». Donc, le coût total pour la société correspond au taux de l'acceptation bancaire sur le marché, majoré de la commission. En général, le taux des acceptations bancaires est le taux CDOR. Par exemple, pour une acceptation bancaire de 30 jours, si le taux CDOR est de 75 points de base (0,75 %) et la commission, de 200 points de base (2 %), le coût d'emprunt sera de 2,75 %.

Dans le contexte des prêts bancaires, les acceptations bancaires sont normalement offertes dans le cadre de la ligne de crédit globale de l'entreprise. Par l'intermédiaire de cette ligne, l'entreprise pourrait avoir la possibilité d'emprunter au taux préférentiel de la banque (qui peut changer au gré de la banque) ou sous forme d'acceptation bancaire (auquel cas le taux sera fixe pour la durée de l'acceptation). Généralement, le coût d'une acceptation bancaire, commission d'attente incluse, est légèrement inférieur au taux préférentiel, mais l'emprunt est immobilisé pour la durée de l'acceptation bancaire.

## Prêts à terme

Les prêts à terme sont offerts aux entreprises pour financer l'acquisition d'actifs à moyen ou à long terme (actifs spécifiques, expansion, acquisition), le fonds de roulement ou la consolidation de dettes.

Les termes varient généralement de 1 à 5 ans, mais la période d'amortissement peut s'étendre sur 8 à 15 ans, selon la nature et l'état des actifs, ainsi que leur durée de vie utile. Si la période d'amortissement est plus longue que la durée du prêt, le solde du prêt est exigible à l'échéance (ou le prêt doit être refinancé). Les prêts peuvent aussi être sans amortissement, auquel cas des versements d'intérêts seulement seront effectués pendant la durée du prêt. Le montant intégral du prêt sera exigible à l'échéance. Puisque la garantie se fonde habituellement sur les immobilisations corporelles plutôt que sur les actifs à court terme, il n'y a aucune exigence de marge.

Les taux d'intérêt peuvent être variables ou fixes. Il est parfois possible de convertir un prêt à taux variable en prêt à taux fixe au cours du terme, mais l'inverse est habituellement impossible. Les taux variables sont déterminés sur la base d'un taux de référence (par exemple, le taux CDOR ou le taux préférentiel de la banque), en additionnant ou en soustrayant une marge. Ainsi, les taux variables peuvent correspondre, par exemple, au taux CDOR plus 175 points, ou au taux préférentiel moins 125 points.

### **Prêts hypothécaires commerciaux**

Ces prêts hypothécaires sont garantis par des biens immobiliers commerciaux. Les durées s'échelonnent sur 1 à 5 ans, mais la période d'amortissement peut être de 15 à 25 ans. Dans certains cas, les prêts hypothécaires peuvent être sans amortissement, avec versements des intérêts seulement, auquel cas le montant total du prêt sera exigible à l'échéance.

Dans la plupart des cas, les prêts correspondent à 60 % de la valeur de la propriété, bien que dans des circonstances exceptionnelles, on puisse aller jusqu'à 75 %. Comme à l'égard des autres types de crédit, les banques peuvent se montrer très prudentes dans leur évaluation d'un bien immobilier commercial, alors il arrive souvent que les prêteurs non bancaires offrent des modalités et des taux plus avantageux.

### **Lettres de crédit**

Une lettre de crédit est utilisée dans les situations de ventes internationales où l'acheteur et le vendeur n'ont pas encore établi de relation. Elle oblige la banque à effectuer un paiement pour le compte d'un client relativement à une opération particulière. Une fois exécutée, la lettre de crédit donne à la banque le droit d'être remboursée par le client. Les entreprises canadiennes utilisent principalement les lettres de crédit pour importer des biens. L'utilisation d'une lettre de crédit élimine toute inquiétude que pourrait avoir le fournisseur quant à la solvabilité de l'importateur.

Dès que le demandeur signe le document et en accepte les modalités, la lettre de crédit devient un billet à ordre. La banque émettrice met en réserve des fonds aux fins des créances sur la lettre de crédit. La banque s'engage à l'honorer à la réception de certains documents (par exemple, les connaissements). Elle doit honorer la lettre de crédit si les biens livrés sont conformes à la description contenue dans la lettre, et ce, même s'ils présentent des défauts. Par conséquent, les importateurs doivent s'assurer de fournir une description suffisamment détaillée du produit dans leur demande de lettre de crédit. La banque compare cette description à celle qui se trouve dans les documents que lui envoie le courtier en douane. En cas d'écart, elle n'honorera pas la lettre de crédit.

Normalement, le plein montant de la lettre de crédit sera appliqué à la ligne de crédit disponible. Par exemple, supposons qu'un fabricant titulaire d'une ligne de crédit de 5 M\$ demande à la banque d'émettre une lettre de crédit pour un achat de 200 000 \$. La banque réduira la ligne de crédit de la totalité du montant de la lettre, laissant une ligne disponible de 4,8 M\$.

Si vous êtes un exportateur, vous pouvez demander une lettre de crédit pour réduire le risque de non-paiement des biens par l'acheteur.

### **Autres services liés au crédit**

La plupart des banques offrent, dans une certaine mesure, des services de capital-risque, de crédit mezzanine et de crédit-bail. Les banques offrent de plus en plus des services à honoraires. Songeons notamment à des fonctions analogues aux services bancaires aux commerçants (fusions et acquisitions; conseils financiers; crédit-relais) et à des fonctions de marché monétaire (acceptations bancaires; billets de trésorerie).

### **Prêteurs non bancaires**

Le terme « prêteur non bancaire » a plusieurs sens. Dans le marché des consommateurs, il désigne souvent des sources de prêt hypothécaire autres que les banques. Dans le cas présent, toutefois, il désigne toute source de prêt autre qu'une banque. Techniquement, il signifie un prêteur qui n'accepte pas les dépôts et, par conséquent, n'est pas une banque. Mais même cette définition comporte des exceptions. Par exemple, les coopératives de crédit acceptent les dépôts et accordent des prêts, mais ne sont pas des banques.

Au Canada, le secteur des prêts est dominé par les banques de l'annexe I; donc, en général, le terme « prêteur non bancaire » désigne une source de fonds autre qu'une banque de l'annexe I. Beaucoup des prêteurs non bancaires offrent des produits semblables à ceux des banques de l'annexe I, mais ils proposent aussi divers autres produits de crédit. Ceux-ci sont examinés plus en détail au [chapitre 5](#), Options de financement.

## **4. Capitaux propres et investisseurs**

Le second vice est de mentir, le premier est de s'endetter.

Benjamin Franklin

### **Intérêt résiduel**

Les capitaux propres sont l'intérêt résiduel des propriétaires ou actionnaires : on calcule cet intérêt en soustrayant le total du passif du total de l'actif. On peut les considérer comme la base du financement de l'entreprise. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, le financement d'une entreprise en démarrage se limite souvent aux capitaux propres, puisque ses flux de trésorerie sont trop incertains pour permettre l'emprunt de fonds. Lorsque l'entreprise se développe et se stabilise, que ses flux de trésorerie deviennent plus constants, elle peut contracter des emprunts.

Bien des entreprises souffrent d'un manque de capitaux propres à un moment ou à un autre de leur cycle de vie, ce qui peut représenter un obstacle à leur croissance et à leur progression. Une telle insuffisance peut même menacer la survie d'une entreprise. La pandémie a illustré ce qui précède de manière frappante : les entreprises ayant des fonds disponibles ou une capacité d'emprunt ont réussi à mieux surmonter les embûches, y compris la suspension ou la forte réduction de leurs ventes.

Les créanciers sont protégés par les capitaux propres. Leurs créances seront remboursées avant les capitaux propres des investisseurs en cas de faillite ou de liquidation. Donc, les détenteurs de titres de capitaux propres prennent plus de risques et s'attendent, en contrepartie, à une plus grande récompense. C'est pourquoi les capitaux propres sont une source de financement coûteuse. En conséquence, une fois les activités stabilisées, les entreprises cherchent plutôt à obtenir du financement par emprunts, moins coûteux que les capitaux propres.

Le coût des emprunts se mesure selon l'intérêt payable; le coût des capitaux propres est lié au montant ou à la part de propriété cédés et aux dividendes versés. Le coût réel de propriété peut correspondre non seulement à une partie des bénéfices non répartis, mais aussi et surtout à la participation, avec les autres investisseurs, dans l'augmentation de la valeur de l'entreprise.

### Ratio emprunts/capitaux propres

En règle générale, on détermine si les capitaux propres sont suffisants à l'aide du ratio emprunts/capitaux propres. Comme nous l'avons mentionné au [chapitre 2](#), les banques ont un ratio emprunts/capitaux propres très élevé; pour la plupart des entreprises, les ratios habituels varient de 1:1 à 2:1. Le fardeau de la dette est aussi évalué par rapport à la capacité de couvrir le coût de la dette, une mesure appelée « ratio de couverture des intérêts ». On le calcule en divisant les bénéfices avant intérêts et impôts (BAII) par les frais d'intérêts. Voici un exemple de ce calcul :

	Exercice terminé le 31 décembre 20X1
Ventes	2 500 000 \$
Coût des ventes	(1 600 000)
Marge brute	<u>900 000</u>
Dépenses	(650 000)
Frais d'intérêts	<u>(100 000)</u>
Bénéfice avant impôts	150 000
Provision pour impôts	<u>(45 000)</u>
Bénéfice net	<u><u>105 000 \$</u></u>

Dans cet exemple, le BAII correspond au bénéfice avant impôts + les frais d'intérêt (150 000 \$ + 100 000 \$) = 250 000 \$. Donc, le BAII divisé par les frais d'intérêt donne  $250\ 000\ \$ \div 100\ 000 = 2,5$  fois comme ratio de couverture des intérêts. C'est le début de la fourchette de sains ratios, qui va généralement de 2,5 à 4 pour la plupart des entreprises. Si le ratio descend sous 1,4, les prêteurs commenceront à s'inquiéter de la capacité de l'entreprise à assurer le service de la dette en période difficile. Un ratio inférieur à 1,2 signifie que l'entreprise approche dangereusement de l'insolvabilité, c'est-à-dire de l'incapacité d'assurer le service de ses dettes.

## Investisseurs externes

Pour obtenir de nouveaux capitaux propres, l'entreprise doit parfois accueillir un autre investisseur ou actionnaire. Il peut s'agir de proches ou d'amis, de connaissances ou d'autres investisseurs informels, comme un investisseur institutionnel ou un capital-risqueur d'expérience.

Souvent, l'arrivée d'investisseurs externes améliore la qualité de l'information financière et encourage un resserrement des contrôles internes. Les deux sont essentiels dans une entreprise bien gérée, mais le formalisme accru des rapports aux investisseurs externes, ainsi qu'une possible représentation au conseil d'administration, ajoute un élément de discipline et de rigueur financières susceptible d'être bien perçu par les banques et autres prêteurs. Évidemment, pour un propriétaire qui n'a pas l'habitude de rendre des comptes à quiconque, les investisseurs externes peuvent représenter une nuisance ou un obstacle.

Voici certains résultats positifs possibles de l'arrivée d'un nouvel actionnaire :

- renforcement des compétences en finances et en gestion, car le nouvel investisseur :
  - augmente la crédibilité de l'entreprise pour les prêteurs et les autres investisseurs,
  - apporte des connaissances sur le financement et les sources de financement,
  - renforce la discipline dans la planification de l'entreprise,
  - amplifie le pouvoir de négociation et offre une source de conseils,
  - apporte sa connaissance d'autres entreprises,
  - fait profiter l'entreprise de ses relations dans le monde des affaires;
- source de fonds supplémentaires en cas de besoin;
- amélioration du ratio emprunts/capitaux propres, un atout du point de vue des prêteurs;
- objectivité accrue, car il y a désormais un observateur de l'extérieur;
- conseil d'administration entièrement fonctionnel, qui encourage ou apporte :
  - un examen périodique des plans de l'entreprise,
  - un mécanisme officiel de reddition de compte et des rapports écrits,
  - une priorité accrue à la gouvernance et aux contrôles internes, ce qui est bon pour l'entreprise et bien perçu par les prêteurs et les investisseurs,
  - une aide financière ou opérationnelle si jamais le propriétaire n'est plus en mesure de payer, et parfois des personnes-ressources pouvant offrir une aide en cas d'urgence,

- un soutien à la planification de la relève; par exemple, l'actionnaire actuel peut vendre une partie de son investissement à l'associé et désigner un successeur dans l'entreprise.

Voici certains résultats négatifs possibles de l'arrivée d'un nouvel actionnaire :

- réduction de la liberté opérationnelle du propriétaire-dirigeant;
- obligation du propriétaire-dirigeant de respecter une convention d'actionnaires;
- approbation unanime des actionnaires exigée pour certaines questions;
- obligation du propriétaire-dirigeant de faire rapport aux autres actionnaires, même s'ils ne détiennent qu'une participation minoritaire.

Une entreprise a besoin de différents types de financement, provenant de diverses sources, à mesure qu'elle croît. De même, elle aura besoin de différentes sources de financement par capitaux propres au fil de sa croissance.

Voici quelques exemples de sources de financement par capitaux propres à la disposition de l'entrepreneur :

- Sources privées (investisseurs informels) :
  - fonds personnels, amis, proches, etc.;
  - investisseurs providentiels (investisseurs privés disposés à financer une entreprise en démarrage);
  - clients de conseillers professionnels (placements privés);
  - clients de l'entreprise;
  - entrepreneurs devenus prospères récemment.
- Sources gouvernementales :
  - sociétés d'investissement et de développement d'entreprises parrainées par des gouvernements provinciaux;
  - subventions (qui représentent des fonds propres « libres »);
  - prêts-subventions ou fondés sur le rendement.
- Sources sectorielles :
  - concurrents, fournisseurs ou clients importants;
  - partenariats stratégiques, par exemple, une coentreprise avec un fournisseur.
- Capital-risque :
  - groupes institutionnels comme les caisses de retraite, les sociétés de fiducie et les sociétés d'assurance;
  - sociétés de portefeuille;
  - syndicats financiers.
- Régimes d'actionnariat des employés :
  - régimes permettant aux employés d'acheter des parts dans leur employeur.

- Sources internes :
  - bénéfices non répartis (non-distribution des profits).

## 5. Options de financement

Un petit débiteur fait un obligé, un grand débiteur fait un ennemi sérieux.

Publilius Syrus (1<sup>er</sup> s. av. J.-C.)

Outre les emprunts simples (prêt à terme ou ligne de crédit) et les capitaux propres, il existe divers autres types de financement. Certaines options présentent des caractéristiques relevant à la fois des emprunts et des capitaux propres (par exemple, le crédit mezzanine), d'autres offrent différentes possibilités à l'entreprise.

### Crédit mezzanine

On appelle ce crédit « mezzanine » parce qu'il se situe entre les emprunts et les capitaux propres (c'est-à-dire sur la mezzanine, donc ni au rez-de-chaussée ni à l'étage). Normalement, un tel prêt s'accompagne d'un taux d'intérêt plus élevé que le financement à terme traditionnel d'une banque. Il peut aussi prévoir une clause de participation selon laquelle le prêteur recevra des options ou des actions dans l'entreprise, ou une part des bénéfices ou des liquidités. Dans d'autres cas, la dette peut être convertible en actions au gré du prêteur. Par conséquent, ce type de financement peut coûter plus cher qu'une dette pure. Les sources de crédit mezzanine comprennent les fonds privés, les banques des annexes II et III, les divisions de capital-risque des banques de l'annexe I, les caisses de retraite et les investisseurs individuels privés.

Le crédit mezzanine est subordonné aux prêts bancaires et autres prêts à terme, et souvent garanti par des immobilisations corporelles. Parfois, le paiement des intérêts est différé, et les intérêts payés sont déductibles d'impôt, contrairement aux distributions de dividendes sur les capitaux propres. Les prêteurs recherchent des situations de flux de trésorerie stables et ont généralement un horizon temporel à long terme. Ils s'attendent souvent à un siège au conseil d'administration en plus du respect des clauses financières et des modalités.

### Actions privilégiées

On entend par financement conventionnel par capitaux propres les actions ordinaires, c'est-à-dire des parts représentant l'intérêt résiduel dans la société, qui seront les dernières payées en cas de liquidation de la société. Il existe d'autres formes de capital-actions, appelées « actions privilégiées » et assorties de droits particuliers. Elles peuvent être rachetables ou encaissables par anticipation et, donc, être remboursées; elles peuvent comporter un taux de dividende déterminé, et en cas de liquidation, leurs porteurs seront payés avant les actionnaires ordinaires. Elles peuvent être sans droit de vote, ou donner droit à plus ou moins de votes que les actions ordinaires. En fait, leurs caractéristiques particulières peuvent varier grandement. L'émission de telles actions peut créer plusieurs catégories d'actionnaires et constituer, pour le propriétaire, une façon d'attirer plus de capitaux propres sans céder le contrôle de la société.

## Financement public

Tous les ordres de gouvernement du Canada offrent depuis longtemps du soutien aux entreprises canadiennes, tantôt sous forme de subventions, tantôt sous forme de prêts, lesquels sont parfois transformables en subventions. Les subventions peuvent être directes (comme les diverses mesures d'aide liées à la COVID-19 à l'intention des entreprises) ou indirectes (par exemple, les crédits d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental [RS&DE]), c'est-à-dire réduire directement l'impôt sur le revenu à payer ou donner lieu à un remboursement en espèces. On trouve aussi dans la catégorie du financement public les programmes de la Banque de développement du Canada (BDC) et d'Exportation et développement Canada (EDC), deux sociétés d'État créées par le gouvernement fédéral pour aider les entreprises, mais indépendantes de celui-ci.

La BDC a pour mandat d'aider les entrepreneurs. Elle gère actuellement 36,5 G\$ de prêts et garanties consentis à 62 000 petites et moyennes entreprises au Canada<sup>2</sup>. En plus de ses programmes existants, qui consistent en des financements de 100 000 \$ à 60 M\$, la BDC a instauré des programmes spéciaux pour parer à l'urgence durant la pandémie. Consultez son site Web à [bdc.ca/fr](http://bdc.ca/fr) pour en savoir plus.

La mission traditionnelle d'EDC est d'aider les entreprises canadiennes à accroître leur compétitivité sur les marchés d'exportation en leur offrant des garanties de crédit et du financement. En mars 2020, le gouvernement fédéral a élargi le mandat de cette société d'État afin qu'elle aide les entreprises canadiennes non exportatrices à composer avec la pandémie. Son produit traditionnel est une assurance crédit de 90 % pour les exportateurs (pour laquelle elle facture une commission), mais elle intervient maintenant dans des domaines connexes afin de soutenir les sociétés au Canada. Consultez son site Web à [edc.ca/fr](http://edc.ca/fr) pour en savoir plus.

Compte tenu de la pandémie, les administrations fédérale, provinciales et municipales ont lancé différents programmes. Ces programmes évoluent constamment; vous trouverez au [chapitre 7](#), Ressources, des suggestions pour vous aider à explorer les diverses possibilités.

## Vente d'actifs : crédit-bail et affacturage

Une façon traditionnelle d'obtenir du financement consiste à louer un actif au lieu de l'acheter. Dans le cas des immobilisations corporelles (ou actifs à long terme), le crédit-bail est une méthode répandue. Le propriétaire (crédit-bailleur) accepte de louer dans les situations où le risque de défaut est plus élevé parce que si le locataire (crédit-preneur) ne respecte pas ses obligations, il lui sera plus facile de reprendre possession de l'actif, puis de le vendre ou d'en disposer autrement. Pour les crédits-preneurs n'ayant pas accès à un crédit suffisant, le crédit-bail est une solution pratique. À une époque, le crédit-bail offrait un moyen d'éviter d'inscrire le coût total d'un actif et du prêt connexe au bilan, mais ce n'est plus vrai depuis plusieurs décennies. (Selon les Normes internationales d'information financière [IFRS®], même les crédits-bails à court terme doivent être indiqués à la pleine valeur des actifs et passifs du contrat de location; selon les Normes comptables pour les entreprises à

2 Banque de développement du Canada (2020), [Qui nous sommes \(www.bdc.ca/fr/a-propos/qui-nous-sommes\)](http://www.bdc.ca/fr/a-propos/qui-nous-sommes).

capital fermé [NCECF], ce principe s'applique généralement aux crédits-bails à long terme. Ce n'est qu'une approximation, les règles sont complexes.)

L'affacturage s'entend de la vente de créances à une autre société (appelée « affactureur »). Cette opération diffère des ententes habituelles selon lesquelles le recouvrement des créances fait partie des flux de trésorerie qui contribuent au service d'un prêt sous-jacent. Le risque du prêteur est moindre, car il possède carrément les créances. Cette option peut servir dans les cas où un financement n'est pas disponible autrement en raison de la situation financière de l'emprunteur. Du point de vue de l'emprunteur, l'affacturage doit être invisible aux yeux du client qui paye la somme due sur la créance. Si un affactureur faisait affaire directement avec le client, cela risquerait de donner une piètre image de la solidité financière de l'entreprise. Dans certains cas, l'affactureur pourrait, par exemple, offrir un rabais au client qui règle la créance, ce qui engendrerait, là encore, une image négative du titulaire initial de la créance.

Le crédit-bail et l'affacturage peuvent être de bonnes options pour les entreprises qui ont peu de liquidités ou qui ne sont pas en mesure d'obtenir des fonds de sources traditionnelles.

## 6. Crise de financement

Ne sois ni emprunteur ni prêteur, car le prêt fait souvent perdre et l'argent et l'ami, et l'emprunt émousse le tranchant de l'économie.

*Hamlet (Polonius), William Shakespeare*

### Mon prêteur est mécontent

La pandémie a amené des entreprises prospères à composer soudainement avec des situations de revenu nul ou considérablement réduit, causant de graves problèmes de trésorerie et, par conséquent, des problèmes avec les prêteurs. Les difficultés financières peuvent être synonymes d'angoisse, de désespoir et de stress incessant pour les propriétaires. Si vous perdez votre sens de l'objectivité ou cédez à la panique, vous courez en effet de graves dangers.

C'est le moment de parler ouvertement avec les titulaires de créances garanties et non garanties et avec les autres créanciers. Le problème ne disparaîtra peut-être pas, mais il peut être résolu! Prenez du recul, jugez la situation, analysez les causes, mettez au point un plan d'action et exécutez avec soin une stratégie de redressement.

Frappez aux bonnes portes. Demandez l'aide de conseillers professionnels. Ceux-ci auront probablement déjà vu d'autres entreprises ou secteurs d'activité confrontés au même problème et pourront présenter un point de vue objectif et proposer des stratégies éprouvées.

## Signes précurseurs

Avant d'exiger le remboursement d'un prêt, les prêteurs essaient souvent pendant quelques mois de renforcer la garantie en place en demandant l'ajout de nouveaux garants (par exemple, le conjoint) ou une hypothèque subsidiaire (appelée « hypothèse accessoire » au Québec) sur des actifs personnels. À ce stade, les propriétaires sont devant un dilemme : doivent-ils continuer à investir des fonds personnels dans l'entreprise dans l'espoir qu'elle survivra ou sont-ils en train de gaspiller leur argent pour une cause perdue?

Les prêteurs peuvent tenter de réduire le montant du crédit disponible en modifiant les exigences de marge. Ils examineront attentivement les clauses restrictives des conventions de prêt sous-jacentes ou les modalités pour déterminer si l'emprunteur a manqué à ses obligations contractuelles.

Quand l'inquiétude grandit, le prêteur propose souvent qu'un conseiller indépendant effectue une évaluation sommaire de l'entreprise. Celui-ci passera en revue les activités, évaluera les forces et faiblesses, et tentera de déterminer la viabilité de l'entreprise. Dans bien des cas, un rapport positif peut se traduire par un soutien renouvelé du prêteur. Cependant, la situation inverse peut également se produire. Il va sans dire que la résistance ou un manque de collaboration ne serait pas dans l'intérêt de votre entreprise.

## Point de vue du prêteur

Lorsque vous présentez des difficultés financières, votre premier geste doit être de repérer et d'examiner les signes précurseurs que les prêteurs cherchent. Ces derniers savent qu'une entreprise est en difficulté lorsqu'ils observent une ou plusieurs des situations suivantes :

- manque d'expérience au sein de la direction (y compris des compétences mal adaptées à l'entreprise) ou conflits au sein de la direction;
- information financière non actualisée;
- pertes opérationnelles ou détérioration des ratios financiers;
- concurrents nouveaux et importants sur le marché (du fait de produits désuets, d'un service médiocre ou d'une tarification accrocheuse de la concurrence);
- perte d'un client important ou concentration excessive des ventes auprès de quelques clients;
- incapacité chronique à atteindre les objectifs de vente ou de marge;
- expansion rapide, mais évolution lente du personnel, des systèmes et des contrôles, et du financement requis;
- exposition de l'entreprise à des conditions externes qui lui échappent (outre les questions liées à la pandémie), par exemple, un projet de construction retardé en raison du mauvais temps ou des conflits de travail prolongés.

## Stimuler les rentrées de fonds

Votre premier moyen de défense consiste à vous concentrer sur la liquidité, qui est synonyme de flexibilité. Vous devez être objectif et sélectif au moment d'examiner les nombreuses stratégies présentées dans la suite du présent chapitre. Il arrive trop souvent que la direction

passé du temps à réfléchir aux raisons pour lesquelles certaines mesures ne peuvent être prises. Plus tard, lorsque le séquestre prend la relève, la nécessité d'agir rapidement se confirme, mais il est alors trop tard.

Comment générer des rentrées de fonds? Voici quelques étapes types à envisager, peut-être avec l'aide de votre comptable.

### ***Générer des rentrées de fonds en gérant les actifs***

#### Stocks

- Réduire et éliminer les excédents
- Accélérer le cycle de production
- Constituer des stocks de produits en consignation
- Mettre en place une gestion des stocks « juste à temps »
- Sous-traiter la production de certains éléments
- Explorer des moyens d'optimiser les coûts de fabrication
- Obtenir des acomptes ou des paiements anticipés des clients

#### Créances

- Faire un suivi énergique du recouvrement des comptes en souffrance
- Offrir aux clients une réduction importante pour les paiements rapides
- Affacturer les comptes en souffrance pour atteindre un ratio liquidités/créances plus élevé et rembourser la ligne de crédit existante

#### Immobilisations corporelles

- Vendre les divisions, les services ou les actifs non productifs
- Réaliser des opérations de cession-bail sur certains actifs

#### Autres actifs

- Se départir des actifs ou des divisions non essentiels
- Vendre les droits détenus par l'entreprise ou accorder des droits d'utilisation

### ***Générer des rentrées de fonds en gérant les passifs***

#### Créditeurs

- Persuader les créanciers d'accepter des termes plus longs, par exemple, prolonger la durée d'une partie du compte sur 6 à 12 mois avec intérêts; offrir, en échange d'une prolongation de la durée, une sûreté en garantie du prix d'acquisition (en droit anglo-saxon, forme de sûreté au profit du vendeur applicable aux termes de la loi provinciale sur les sûretés mobilières)
- Proposer aux créanciers un gel formel ou informel des créances non garanties
- Prolonger de façon informelle le calendrier de remboursement

Frais d'exploitation

- Évaluer tous les frais d'exploitation, les frais indirects et les frais de personnel et éliminer les frais qui peuvent l'être

### **Autres façons de générer des rentrées de fonds**

Nouveau capital-actions

- Mobiliser des capitaux auprès des employés, des fournisseurs, des clients, de capital-risqueurs ou des actionnaires actuels

Valeur cachée des actifs

- Réaliser la valeur cachée des actifs par la cession-bail ou le refinancement

Restructuration

- Au moyen d'accords avec les titulaires de créances garanties, reporter ou capitaliser certains emprunts ou paiements fixes

## **Signes émanant des prêteurs**

Un prêteur peut vous envoyer un avis juridique ou officiel si vous sautez un paiement ou contrevenez autrement aux modalités du prêt. Il existe toutefois bien d'autres signes qui devraient vous pousser à agir rapidement pour éviter de plus graves conséquences.

Des signes isolés ne signifient pas nécessairement des difficultés avec votre prêteur. Cependant, lorsqu'une tendance se dessine, vous devez vous pencher sur vos résultats et votre situation financière. Les divers signes que vous pourriez recevoir de vos prêteurs sont résumés ci-dessous. Si vous parvenez à agir rapidement, vous pourrez peut-être atténuer certains effets de la détérioration de votre situation financière.

### **Signes subtils**

Des signes isolés n'indiquent pas nécessairement un problème sérieux, mais s'ils sont conjugués à d'autres facteurs, ils peuvent dénoter des problèmes graves.

#### **Communications plus fréquentes du prêteur**

Lorsqu'une banque constate la détérioration d'un compte, elle commence habituellement à le surveiller plus attentivement en augmentant la fréquence des appels téléphoniques et des visites. Il peut même arriver que des représentants du siège social de la banque demandent à voir l'entreprise en activité et à rencontrer la direction en personne.

#### **Changement dans la supervision du compte**

Si un changement est survenu dans la supervision de votre compte, vous avez peut-être maintenant affaire au personnel d'un bureau régional composé, en fait, de spécialistes des comptes en difficulté (on appelle souvent ce genre de services les « prêts spéciaux » ou « créances spéciales »).

### ***Changement dans le rythme des décisions***

Vous constaterez peut-être que le rythme des décisions que prend la banque concernant votre compte et votre ligne de crédit s'est accéléré. Ou, si votre banque tarde à répondre à vos demandes, elle est peut-être en train d'examiner votre compte et d'essayer d'en arriver à un consensus interne sur les mesures à prendre.

### ***Demande de renseignements supplémentaires***

Tout en évaluant une demande de crédit, la banque pourrait vous demander des renseignements supplémentaires afin d'en avoir suffisamment en main pour en débattre à l'interne. Par ailleurs, il se pourrait aussi qu'elle vous demande simplement certaines informations que la succursale a négligé de vous demander.

### ***Réticence à augmenter votre ligne de crédit***

Si la banque hésite à augmenter votre ligne de crédit, c'est peut-être une indication que votre compte l'inquiète.

### ***Demande d'évaluation d'actifs***

Une demande de mise à jour de l'évaluation des actifs ou de nouvelle évaluation des actifs non grevés est sans doute le signe que le prêteur réexamine l'état de ses garanties.

## **Signes sérieux**

Les signes ci-après témoignent d'une aggravation des préoccupations du prêteur. Vous avez sans doute encore le temps d'analyser la situation et d'élaborer une nouvelle stratégie de financement, mais vous devez faire vite.

### ***Imposition de nouvelles modalités et clauses restrictives***

Les clauses restrictives dans les contrats de prêt sont souvent minimales et rarement exercées. Cependant, si la banque renforce et met en application ces clauses, c'est peut-être le signal qu'elle est en train de préparer des documents pour demander le remboursement du prêt.

### ***Demande d'un plan d'action de la direction***

L'apparition de certaines tendances négatives et d'indicateurs de performance défavorables peut amener la banque à exiger qu'on lui fournisse une description des mesures prévues par la direction. Dans un premier temps, la banque détermine si le plan est satisfaisant et, dans un deuxième temps, évidemment, elle s'attend à ce que vous le mettiez à exécution.

### ***Demande d'une sûreté additionnelle***

Une demande de sûreté additionnelle est une indication certaine que la banque est préoccupée. Les actifs non grevés pourraient devoir l'être, ou de nouvelles formes de sûreté pourraient être imposées sur des actifs déjà grevés. Dans bien des cas, le propriétaire-dirigeant devra donner en garantie des actifs personnels pour démontrer son engagement envers l'entreprise.

### ***Demande d'augmentation des capitaux propres***

Une demande d'augmentation des capitaux propres peut vouloir dire que la banque s'attend à ce que vous mettiez en place des assises solides pour une éventuelle expansion. Par ailleurs, elle peut exiger que le produit de la nouvelle émission d'actions serve directement à rembourser ses prêts ou, du moins, à améliorer le ratio emprunts/capitaux propres.

### ***Demande d'une évaluation par un conseiller***

La banque peut également exiger l'examen des activités et de la situation financière de votre entreprise par un tiers. Il s'agit habituellement d'une revue de la documentation en matière de garanties de la banque et d'une évaluation de la protection qu'offrent ces garanties à la banque. Une évaluation positive peut même mener à une augmentation des crédits. En revanche, une évaluation négative donne à la banque des motifs supplémentaires de prendre des mesures plus rigoureuses.

### ***Nouveaux visages***

Si des avocats, des comptables ou des experts en insolvabilité que vous ne connaissez pas vous appellent ou vous rendent visite, votre prêteur a vraisemblablement recours à une aide technique supplémentaire face à une situation qu'il juge périlleuse. Des questions très directes de votre part pourraient être nécessaires pour découvrir ce que ces personnes cherchent exactement.

### ***Réunions au bureau régional***

La convocation à une réunion avec des membres de la direction ou des experts à un bureau régional peut signifier que votre banque juge qu'une intervention « en haut lieu » est nécessaire. Elle a de toute évidence transféré votre prêt dans la catégorie à risque élevé.

### ***Réponse négative***

Les banques sont là pour prêter de l'argent et soutenir les « bons » clients. Par conséquent, lorsqu'une banque refuse un prêt, cela signifie qu'elle est insatisfaite de la demande ou de l'entreprise.

### ***Réduction de la ligne de crédit***

Une banque restreint une ligne de crédit afin de limiter son propre risque. Elle agit en fonction de son évaluation actuelle du secteur d'activité, des résultats de l'entreprise ou de la valeur de la garantie donnée par celle-ci.

### ***Réduction des marges ou de la valeur de la garantie***

Si la banque réduit les marges ou la valeur de la garantie, elle est peut-être en train d'essayer de rapprocher les emprunts de la valeur de la garantie afin d'atténuer le risque qu'elle assume.

### ***Augmentation des taux ou des frais administratifs***

La banque peut hausser les taux ou les frais administratifs si elle perçoit un risque accru à l'égard de votre compte. En particulier, elle peut exiger des frais plus élevés pour la surveillance accrue et les rapports internes au siège social. Parfois, les hausses de frais sont telles qu'elles incitent indirectement le client à changer de banque.

### ***Invitation à envisager le refinancement par une autre banque***

Pareille suggestion de la banque représente une indication claire qu'elle juge maintenant votre compte comme étant de mauvaise qualité.

### ***Incapacité d'obtenir un refinancement dans une autre banque***

Il faut malheureusement y voir la confirmation que votre compte n'est pas jugé intéressant.

### ***Déclarations vagues***

La banque peut utiliser des expressions telles que « improductif », « non renouvelable », « à court de marge » ou « gonflement des opérations » pour vous expliquer un changement dans votre relation. Ces euphémismes doivent être clarifiés. Demandez directement à la banque une évaluation à jour de votre compte.

### ***Chèques sans provision***

Puisqu'un chèque sans provision risque de déclencher une réaction en chaîne chez les fournisseurs d'une entreprise, les banques ne retournent pas les chèques tirés sur un compte commercial si elles n'ont pas une bonne raison de le faire. Les chèques sans provision sont la manifestation d'une situation très grave.

### **Mesures à prendre**

Dès que vous réalisez que votre banque est inquiète, mais ne panique pas (espérons-le), vous devez essayer de comprendre son approche afin d'élaborer une stratégie pour accroître sa confiance en vous tout en réduisant la probabilité qu'elle prenne des mesures rigoureuses. Les banques et les prêteurs savent que les mesures rigoureuses exigent beaucoup de temps et d'énergie, et produisent généralement des résultats peu satisfaisants. Des procédures formelles ont souvent pour résultat de faire sortir les squelettes du placard. La banque risque de trouver des défauts dans sa documentation ou des lacunes dans son processus de surveillance passé.

Si la banque juge que la situation ou la valeur de la sûreté de l'entreprise n'est pas en train de se détériorer, elle reportera habituellement la mise en place de mesures rigoureuses. Elle cherche, en fait, une raison de ne rien faire! Pour renforcer cette attitude, assurez-vous que la communication n'est pas rompue et que la banque ne voit pas de raison de perdre confiance dans l'intégrité de la direction.

### ***Parler à vos principaux fournisseurs***

Puisque vous communiquez déjà avec votre prêteur ou votre banque, faites de même avec votre propriétaire bailleur et vos autres fournisseurs importants. Tenez-les informés. S'ils comprennent que vous faites des efforts logiques et systématiques pour vous sortir de la crise, ils feront peut-être preuve d'indulgence. Ils pourraient envisager une réduction ou accepter une promesse de paiement à une date ultérieure, au lieu de radier la dette. À tout le moins, s'ils sont coopératifs, vous pourrez avoir une discussion constructive et, peut-être, parvenir à une solution.

### ***Réduire les dépenses***

Vous l'avez probablement déjà fait, mais refaites l'exercice. D'autres dépenses peuvent-elles être réduites? Jetez un œil à toutes les dépenses qui passent dans votre compte bancaire. Éliminez tout ce qui n'est pas nécessaire. Par exemple, pendant la pandémie, les magasins

de détail ont soigneusement revu leurs dépenses en main-d'œuvre pour s'assurer que chaque heure de travail était essentielle, compte tenu du niveau d'activité. Le service à la clientèle n'est peut-être pas optimal, mais les clients comprennent que vous traversez une période difficile. Autre exemple : les paiements mensuels automatisés, qui doivent être revus. Ainsi, une petite épicerie s'est rappelé qu'elle payait chaque mois l'accès à un système d'information sur les ressources humaines qui lui était inutile et pouvait être remplacé par une tenue de livres manuelle.

### ***Se concentrer sur les marges de profit***

Examinez l'information obtenue de vos systèmes comptables : où pouvez-vous améliorer l'efficacité opérationnelle? Par exemple, durant la pandémie, certains restaurants ont privilégié des menus sans ingrédient de qualité supérieure afin de réduire les pertes au cas où les ventes ne se réaliseraient pas en raison d'un changement soudain des activités autorisées (par exemple, un nouveau confinement). D'autres ont rapidement modifié leur stratégie en réaménageant leurs locaux pour offrir des produits au détail et des plats cuisinés à emporter.

### ***Accélérer le recouvrement des créances***

Il existe plusieurs techniques pour accélérer le recouvrement des créances. Elles ne s'appliquent pas toutes à tous les cas, mais voici tout de même quelques idées :

- Facilitez le paiement pour vos clients (par exemple, paiements électroniques par l'intermédiaire de votre banque ou paiements par carte de crédit).
- Demandez des acomptes ou des paiements anticipés.
- Envoyez les factures rapidement et souvent (n'attendez pas la fin du mois).
- Faites un suivi auprès des clients qui tardent à régler leurs factures.

### ***Retarder le paiement des factures***

Outre l'accélération du recouvrement, vous pourriez envisager, de votre côté, de payer moins rapidement vos fournisseurs. Voici quelques idées qui, là encore, ne s'appliquent pas à toutes les entreprises :

- Avez-vous établi votre crédibilité en payant rapidement vos factures jusqu'ici? Si c'est le cas, profitez de votre bonne réputation et discutez avec vos fournisseurs de la possibilité de ralentir la cadence.
- Prolongez le délai de paiement le plus possible.
- De nombreuses entreprises sont aujourd'hui confrontées à de graves problèmes de trésorerie. En discutant avec vos fournisseurs, vous pourriez trouver des solutions gagnantes pour chaque partie, telles que l'octroi de remises pour paiement rapide ou la prolongation des délais de règlement.

### ***Trouver d'autres sources de liquidités***

Cette trousse présente des suggestions de sources de financement créatives : prêts et subventions des administrations publiques (fédérale, provinciales et municipales), affacturage, nouvelles sources de capitaux propres, etc. Relisez ces idées encore une fois, peut-être en compagnie d'un professionnel.

### **Consulter des professionnels**

Votre CPA ou votre avocat pourra peut-être apporter un regard neuf. Les spécialistes de l'insolvabilité (dont bon nombre sont CPA) gèrent aussi les restructurations et pourraient vous proposer des idées novatrices pour sauver la situation.

### **Calmer un prêteur inquiet**

Si un prêteur vous semble inquiet, essayez de réduire les dommages potentiels au minimum en suivant les 10 étapes ci-dessous. En tout temps, veillez à conserver une vision claire des problèmes et à démontrer au prêteur que vous maîtrisez la situation. Si vous ne le faites pas, il risque de prendre lui-même les choses en main.

#### **1. Discuter ouvertement de la situation avec le prêteur**

Soyez franc et ouvert. Évitez les surprises, qui peuvent provoquer la panique chez le prêteur. Montrez-vous coopératif. Essayez de trouver ensemble des solutions.

#### **2. Préserver votre crédibilité**

Un principe de la finance veut que la crédibilité engendre la confiance. Celle-ci est à la base de toute relation d'emprunt fructueuse. Comme nous le mentionnons à la première étape, une bonne communication contribue à établir et à maintenir la crédibilité, dans la mesure où elle n'est pas rompue par le mensonge, la tromperie ou la malhonnêteté. Informez toujours votre prêteur des bonnes comme des mauvaises nouvelles – et dites-lui toujours la vérité.

#### **3. Agir rapidement et énergiquement**

En tant que propriétaire-dirigeant, vous devez démontrer au prêteur que vous comprenez clairement les problèmes et êtes fermement résolu à les résoudre. L'inaction de la direction mène souvent à une intervention du prêteur. Évaluez les problèmes et présentez un plan d'action crédible. Envisagez de consulter une personne d'expérience dans les domaines qui posent problème (par exemple, un professionnel du marketing ou un conseiller financier).

#### **4. Faire appel aux services de conseillers professionnels**

Il vous faudra peut-être consulter des experts juridiques et financiers chevronnés qui vous aideront à élaborer une évaluation et un plan d'action objectifs et réalistes. Pour bien comprendre vos options sur le plan juridique, il vaut sans doute mieux vous adresser à un conseiller juridique, mais quoi qu'il en soit, l'accent doit être mis sur des solutions de nature commerciale et non d'ordre juridique.

#### **5. Conserver des liquidités**

Des réserves de liquidités vous donneront une plus grande marge de manœuvre. Prenez en considération les mesures correctives présentées précédemment dans cette trousse.

#### **6. Soutenir le plan d'action**

Si vous prélevez un salaire, des primes ou des dividendes généreux, c'est le moment de vous serrer la ceinture et de réduire votre rémunération. Vous pourriez envisager également de vendre ou d'hypothéquer des actifs personnels afin de couvrir les dépenses courantes. Si vous pouvez compter sur d'autres sources de financement, investissez dans l'entreprise et démontrez ainsi votre engagement. Un nouvel apport

de capitaux du propriétaire-dirigeant contribuera grandement à accroître la confiance dont les créanciers ont besoin pour accepter votre plan d'action.

## **7. Élaborer le plan d'action avec tous les prêteurs**

Si tous les prêteurs participent à l'élaboration du plan d'action, ils seront plus susceptibles de l'appuyer. Ils peuvent aussi proposer des idées et des solutions nouvelles. Préparer un plan d'action en vase clos peut vous faire perdre un temps précieux et vous mener à une impasse.

## **8. Respecter les droits de priorité des créanciers**

Votre crédibilité peut être démolie si votre plan d'action semble favoriser certains créanciers. Préparez un plan juste et équitable pour tous, en tenant compte de la situation juridique de chacun.

## **9. Envisager l'inconcevable**

Menacés par des procédures en insolvabilité, la direction et les actionnaires doivent être prêts à envisager l'inconcevable. S'il faut vendre les « joyaux de la Couronne » pour générer des liquidités et sauver ce qui reste de l'entreprise, vendez-les. Il n'y a rien de sacré dans de tels moments. La fierté pourrait vous mener à la ruine.

## **10. Quand aucune mesure ne fonctionne . . .**

Si, en dernière analyse, aucune des mesures précédentes n'est possible, la solution la plus prudente consiste à mettre au point votre propre stratégie de liquidation et à la présenter au prêteur comme étant la plus efficiente. Au besoin, cette stratégie peut vous amener à travailler de pair avec les personnes que le prêteur a désignées pour jouer un rôle de surveillant, plutôt qu'un rôle de séquestre. Idéalement, vous aurez votre mot à dire dans le choix du séquestre, au lieu de vous contenter de laisser la procédure suivre son cours.

Habituellement, les propriétaires-dirigeants s'y connaissent beaucoup mieux en liquidation d'actifs d'entreprise qu'en séquestre. Éventuellement, le produit de la vente d'actifs pourrait être utilisé pour réduire votre risque personnel lié aux garanties.

Si le prêteur exige un remboursement, la jurisprudence a établi qu'il doit donner un préavis et un délai de paiement raisonnables. Si un créancier garanti liquide les actifs par l'entremise d'un séquestre, examinez les aspects juridiques de la procédure, mais soyez prêt à collaborer dans la plupart des cas. Votre avocat examinera la jurisprudence concernant la réalisation déraisonnable, la violation d'un engagement ou le fait qu'une sûreté ne prenne pas effet.

## **7. Ressources**

### **Établissement d'un plan**

Cette trousse aborde des techniques et offre des suggestions pour obtenir du financement en général et pour gérer la crise que traversent actuellement de trop nombreuses entreprises. Chaque entreprise suivra sa propre voie pour se remettre de la pandémie et prospérer à l'avenir.

Si vous vivez actuellement une crise avec votre prêteur ou votre banquier, veuillez relire attentivement le [chapitre 6](#), Crise de financement. Si vous cherchez plutôt à éviter une crise, consultez les chapitres antérieurs.

Pour survivre et prospérer, quelle que soit votre situation actuelle, vous aurez besoin d'un plan écrit, ainsi que d'un budget et de prévisions. D'autres trousseaux de la même série vous aideront à cet égard; découvrez-les à [www.cpacanada.ca/OntarioPME](http://www.cpacanada.ca/OntarioPME).

## Ressources des gouvernements fédéral et provinciaux

Du fait que les modalités des divers programmes d'aide aux entreprises changent souvent, nous vous conseillons de vous tenir à jour à leur sujet en consultant régulièrement les pages Web pertinentes.

Les liens fournis ci-dessous constituent un point de départ. Ils vous dirigeront vers des liens spécifiques aux entreprises, qui peuvent changer eux aussi au fil du temps. Où que vous soyez, privilégiez toujours l'information qui concerne le Canada et la province ou le territoire où vous exploitez votre entreprise.

- Gouvernement de l'Ontario : Information sur la pandémie de COVID-19 et liens vers des renseignements spécifiques ([covid-19.ontario.ca/fr](http://covid-19.ontario.ca/fr))
- Gouvernement du Canada : Renseignements sur la pandémie de COVID-19 et lien vers des ressources particulières ([www.canada.ca/fr/sante-publique/services/maladies/maladie-coronavirus-covid-19.html](http://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/maladies/maladie-coronavirus-covid-19.html))

CPA Canada : évolution des répercussions de la pandémie de COVID-19 sur le plan économique.

- CPA Canada : Sources d'information sur la COVID-19 ([www.cpacanada.ca/fr/zone-membres/ressources-covid-19](http://www.cpacanada.ca/fr/zone-membres/ressources-covid-19))
- CPA Canada : Ressources en littératie financière – COVID-19 et finances ([www.cpacanada.ca/fr/la-profession-de-cpa/le-programme-de-litteratie-financiere-de-cpa-canada/ressources-en-litteratie-financiere/covid-19-finances](http://www.cpacanada.ca/fr/la-profession-de-cpa/le-programme-de-litteratie-financiere-de-cpa-canada/ressources-en-litteratie-financiere/covid-19-finances))
- CPA Canada – Littératie financière : ressources pour les PME ontariennes ([www.cpacanada.ca/ontarioPME](http://www.cpacanada.ca/ontarioPME))

## Autres ressources

Des informations actualisées sont disponibles sur le site Web de grands cabinets de services professionnels, de cabinets d'avocats et autres. En voici quelques exemples (tous sont des sites canadiens ou contenant de l'information de référence à l'intention de la population canadienne). Nous vous rappelons de toujours vous assurer que l'information qu'on y trouve est à jour, et de recouper cette information avec d'autres conseils pour fonder votre réflexion.

### **Banque de développement du Canada**

- Modèle de plan d'affaires ([www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/modele-plan-affaires](http://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/modele-plan-affaires))
- De l'information pour aider votre entreprise à prendre action durant la crise de la COVID-19 ([www.bdc.ca/fr/soutien-special](http://www.bdc.ca/fr/soutien-special))

### **Cabinets comptables**

- Bakertilly ([www.bakertilly.ca/fr/btc/covid-19-business-guidance](http://www.bakertilly.ca/fr/btc/covid-19-business-guidance))
- BDO ([www.bdo.ca/fr-ca/covid-19/home/](http://www.bdo.ca/fr-ca/covid-19/home/))
- Deloitte : entrez « COVID-19 » dans le champ Rechercher ([www2.deloitte.com/ca/fr/pages/about-deloitte/articles/webcasts.html](http://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/about-deloitte/articles/webcasts.html))
- Ernst & Young ([www.ey.com/fr\\_ca/covid-19](http://www.ey.com/fr_ca/covid-19))
- Raymond Chabot Grant Thornton ([www.rcgt.com/fr/financement-entreprises-gestion-de-tresorerie/](http://www.rcgt.com/fr/financement-entreprises-gestion-de-tresorerie/))
- KPMG ([home.kpmg/ca/fr/home/insights/2020/03/the-business-implications-of-coronavirus.html](http://home.kpmg/ca/fr/home/insights/2020/03/the-business-implications-of-coronavirus.html))
- MNP ([www.mnp.ca/fr/covid-19](http://www.mnp.ca/fr/covid-19))
- PwC ([www.pwc.com/ca/fr/covid-19.html](http://www.pwc.com/ca/fr/covid-19.html))

Bon nombre d'autres cabinets de CPA offrent également des services-conseils.

### **Cabinets d'avocats**

- Blakes ([www.blakes.com/covid-19/articles](http://www.blakes.com/covid-19/articles))
- BLG ([www.blg.com/fr/insights/2020/03/covid-19-breaking-developments-and-essential-resources](http://www.blg.com/fr/insights/2020/03/covid-19-breaking-developments-and-essential-resources))
- Gowling WLG ([gowlingwlg.com/fr/topics/covid-19-how-will-coronavirus-impact-your-business/overview/](http://gowlingwlg.com/fr/topics/covid-19-how-will-coronavirus-impact-your-business/overview/))
- Miller Thomson ([www.millerthomson.com/fr/ressources-sur-la-covid-19/](http://www.millerthomson.com/fr/ressources-sur-la-covid-19/))
- Stikeman Elliott ([www.stikeman.com/fr-ca/savoir/guides/COVID-19-Canadian-Legal-Resources](http://www.stikeman.com/fr-ca/savoir/guides/COVID-19-Canadian-Legal-Resources))
- Torys : entrez « "la COVID-19" » dans le champ Search ([www.torys.com/pages/covid-19-guidance-for-organizations](http://www.torys.com/pages/covid-19-guidance-for-organizations))

La plupart des cabinets d'avocats ci-dessus ont une page de renvoi qui vous mènera à des conseils relatifs à la pandémie. Beaucoup d'autres cabinets canadiens proposent des informations détaillées : sur leur page d'accueil, cherchez les termes « COVID-19 » ou « pandémie ».

Pour en savoir plus, visitez le :  
[www.cpacanada.ca/OntarioPME](http://www.cpacanada.ca/OntarioPME)

#### **AVERTISSEMENT**

Les points de vue exprimés dans cette série ne font pas autorité et n'ont pas été officiellement avalisés par CPA Canada ni par le gouvernement de l'Ontario. La présente publication contient uniquement des informations de nature générale; elle ne saurait se substituer à la consultation d'un professionnel.

CPA Canada, le gouvernement de l'Ontario et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation de la présente ressource.

© 2021 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ni transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour toute question relative à cette autorisation, veuillez écrire à : [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).