

4^e édition
8 et 9 novembre 2013

Épreuve de comptabilité

CPA¹

ORDRE DES COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS DU QUÉBEC



R PLACE À LA
RELÈVE
EN GESTION

PRÉSENTÉ PAR



Desjardins

Camions Secours inc.

Cas rédigé par la professeure Cynthia Courtois, MBA, CPA, CA et par la professeure Daphné Drouin, MBA, CPA, CA, du département des sciences comptables de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

6 septembre 2013

Camions Secours inc.

Nous sommes jeudi le 23 février 2014 et vous vous apprêtez à vous rendre dans les bureaux de l'usine Camions Secours inc. de Saint-André dans la région de Kamouraska suite à une demande de M. Steeve Dubois, un des trois frères actionnaires de cette entreprise, afin d'effectuer quelques vérifications sur les états financiers. Il y a quelques jours, suite à la réception d'une lettre de la banque, M. Dubois a fait appel à vos services. En soixante années d'existence, c'est la première fois que l'organisation demande à un expert en comptabilité de les aider dans l'établissement de leurs états financiers. De toute évidence, la situation est alarmante, car la banque menace à présent d'exiger le remboursement du prêt octroyé trois ans auparavant à l'entreprise en raison du non-respect des clauses restrictives stipulées au contrat d'emprunt. Vous trouverez une copie de cette lettre à l'annexe 1.

Dès votre arrivée chez Camions Secours inc., Steeve s'est empressé de venir vous saluer et vous a présenté ses deux frères Jean et François de même que sa femme Éloïse qui tient les livres de la compagnie depuis que les trois frères ont pris la relève de l'entreprise familiale dix ans plus tôt. Fiers de leur organisation et de leur personnel compétent, les trois actionnaires ont profité de votre présence pour vous faire visiter toute l'usine de même que les bureaux administratifs de l'entreprise. Vous avez été impressionné de constater l'ambiance chaleureuse qui régnait dans l'organisation. Steeve connaissait parfaitement le nom de tous ses employés et a pris le temps de prendre des nouvelles de chacun d'entre eux. Tout au long de la visite, Steeve vous a parlé de l'évolution de l'entreprise de la création à aujourd'hui. Par la suite, vous vous êtes rendus dans la salle de conférence où les trois actionnaires vous ont remis les derniers états financiers de l'organisation dressés par Éloïse que vous trouverez à l'annexe 2. En jetant un coup d'œil rapide sur ces derniers, vous vous êtes permis de poser quelques questions aux trois frères. Craignant d'oublier certaines informations, vous avez pris des notes sur l'ensemble de ces discussions que vous trouverez à l'annexe 3.

Juste avant de quitter, Steeve réitère ses préoccupations concernant la lettre remise par l'institution financière. Il vous avoue alors avoir songé à un projet important d'expansion afin de percer un nouveau marché et ainsi diversifier les activités de l'entreprise. Intéressé à en savoir davantage, vous décidez de poursuivre la discussion autour d'un bon souper. Durant cette conversation, Steeve vous explique qu'il a envisagé trois projets d'expansion distincts dont les détails vous sont fournis à l'annexe 4. Cependant, il admet être inquiet des

répercussions potentielles pouvant être occasionnées par un remboursement immédiat de l'emprunt. En fait, les trois actionnaires avaient déjà considéré trois sources potentielles de financement. Toutefois, la lettre reçue de la banque pourrait remettre en question le financement bancaire. Voyant l'intérêt que vous manifestez pour son projet, Steeve vous remet alors son analyse des différentes sources de financement possible que vous trouverez à l'annexe 5.

Travail à faire

Les trois actionnaires de Camions Secours inc. vous demande de procéder à une analyse des états financiers afin d'évaluer le risque potentiel d'un rappel de l'emprunt par la banque. Pour ce faire, ils aimeraient obtenir une liste des redressements à apporter aux états financiers ainsi qu'un calcul redressé des clauses restrictives liées à l'emprunt. Redoutant fortement que la banque exige le remboursement du prêt, Steeve espère que votre conclusion sur cet élément permettra de dissiper ses craintes. Ils souhaitent aussi que vous déterminiez les avantages et les inconvénients des différents projets d'expansion proposés et que vous formuliez une recommandation quant au projet correspondant le mieux au profil de leur entreprise. Finalement, ils désirent obtenir votre avis par rapport aux différents modes de financement envisagés.

ANNEXE 1 : LETTRE REÇUE DE LA BANQUE

Banque Duplessis

Le 25 janvier 2014

Camions Secours inc.
Att. : Monsieur Steeve Dubois
555 rue de l'Esplanade
Saint-André, Québec G0L 2H0

Objet : Prêt commercial no 538 416 PR 03

Monsieur Dubois,

Suite à l'analyse des états financiers de votre entreprise pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013, nous avons constaté que vous ne respectiez pas les clauses restrictives imposées comme condition à l'emprunt décrit ci-dessous.

Prêt no : 538 416 PR 03
Capital emprunté : 800 000 \$
Date de l'emprunt : 1^{er} janvier 2011
Échéance : 1^{er} janvier 2021
Taux d'intérêt : 5 %

Selon les conditions de votre emprunt, vous devez obligatoirement respecter, en tout temps, un ratio de fond de roulement (actif à court terme / passif à court terme) de 1,5 de même qu'un ratio de rendement de l'actif (bénéfice avant impôt / actif total) positif.

Comme vous êtes un client fidèle de notre institution depuis plusieurs années, nous aimerions discuter avec vous de la situation. Nous vous conseillons aussi de faire appel à un professionnel afin de valider vos informations financières. Nous vous rappelons qu'un non-respect de vos clauses restrictives pourrait entraîner la mise en place de mesures légales entraînant le rappel de votre emprunt au cours des trente prochains jours.

Pour toute question sur cette lettre, veuillez communiquer avec madame Kariane Côté au 418-345-6789. Veuillez agréer, monsieur Dubois, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Kariane Côté

Kariane Côté, directrice financière
Banque Duplessis

ANNEXE 2 : ÉTATS FINANCIERS DE CAMIONS SECOURS INC.

CAMIONS SECOURS INC.

BILAN AU

	<u>31 décembre</u> <u>2013</u> (non audité) \$	<u>31 décembre</u> <u>2012</u> (non audité) \$
ACTIF		
À COURT TERME		
Encaisse	3 987	4 612
Débiteurs	604 113	1 120 173
Stocks	489 969	792 296
Frais payés d'avance	<u>8 142</u>	<u>8 351</u>
	<u>1 106 211</u>	<u>1 925 432</u>
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	<u>783 736</u>	<u>532 079</u>
TOTAL DE L'ACTIF	<u>1 889 947</u>	<u>2 457 511</u>
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		
À COURT TERME		
Créditeurs	737 442	768 276
Dette découlant d'une poursuite	500 000	0
Dette à long terme échéant au cours du prochain exercice	<u>73 474</u>	<u>69 898</u>
	<u>1 310 916</u>	<u>838 174</u>
DETTE À LONG TERME	<u>526 872</u>	<u>600 346</u>
CAPITAUX PROPRES		
Capital-actions	30 000	30 000
Bénéfices non répartis	<u>22 159</u>	<u>988 991</u>
	<u>52 159</u>	<u>1 018 991</u>
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	<u>1 889 947</u>	<u>2 457 511</u>

CAMIONS SECOURS INC.
RÉSULTATS
EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE

	<u>2013</u>	<u>2012</u>
	(non audité)	(non audité)
REVENUS DE VENTES	5 093 539	5 722 168
REVENUS DE LOCATION	147 405	139 247
REVENUS DE RÉPARATIONS	<u>502 358</u>	<u>505 621</u>
	<u>5 743 302</u>	<u>6 367 036</u>
COÛT DES PRODUITS VENDUS	<u>4 594 642</u>	<u>4 813 629</u>
BÉNÉFICE BRUT	<u>1 148 660</u>	<u>1 553 407</u>
CHARGES D'EXPLOITATION		
Salaires et charges sociales	276 637	282 528
Assurances	29 841	28 105
Publicité	4 994	4 729
Entretien et réparations	150 370	154 387
Énergie	44 874	42 936
Fournitures et outillage	74 478	75 548
Formation	14 522	15 124
Frais de représentation	18 218	18 983
Honoraires professionnels	5 177	5 032
Papeterie et fournitures de bureau	13 905	14 126
Taxes et permis	59 785	57 924
Communications	7 651	7 938
Perte découlant d'une poursuite	500 000	0
Amortissement	128 343	41 343
Intérêts et frais bancaires	<u>33 162</u>	<u>35 697</u>
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	<u>1 361 957</u>	<u>784 400</u>
BÉNÉFICE (PERTE) AVANT IMPÔTS	<u>(213 297)</u>	<u>769 007</u>
Impôts exigibles (recouvrables)	<u>(85 319)</u>	<u>307 603</u>
BÉNÉFICE NET (PERTE NETTE)	<u>(127 978) \$</u>	<u>461 404 \$</u>

ANNEXE 3 : NOTES PRISES LORS DE LA RENCONTRE AVEC LES TROIS ACTIONNAIRES

Historique de l'entreprise :

- Camions Secours inc. est une entreprise familiale de troisième génération. Au départ, l'entreprise avait pour mission la fabrication et la vente de machineries agricoles. Suite à un grand incendie qui a ravagé une large part des terres agricoles de Saint-André, les activités de l'entité ont stagné. Dans un objectif de diversification du marché, Camions Secours inc. s'est tournée vers la fabrication de camions de pompiers. Rapidement, l'organisation est devenue un chef de file dans ce domaine.
- Les trois actionnaires, comme leur père et leur grand-père, ont toujours eu à cœur le bien-être des employés. Ils accordent une grande importance à la compétence de ceux-ci et aux conditions de travail octroyées à ces derniers. Les Dubois sont convaincus qu'un employé heureux en vaut deux.
- Roland Dubois, le père de Steeve, Jean et François, a déjà refusé une proposition intéressante pour le déménagement de son usine dans la ville de Québec prétextant que son entreprise avait une fonction sociale au sein de la communauté de Saint-André en prévenant l'exode des jeunes vers les grands centres.
- Les Dubois sont des propriétaires très impliqués au sein de leur communauté. Tous les membres de la famille ont grandi dans la petite municipalité et prennent à cœur son développement. Chaque année, ils font des donations importantes aux différents organismes à but non lucratif de la région. Entrepreneurs chevronnés, ils ont aussi offert à plusieurs reprises des services de mentorat auprès de jeunes voulant se lancer en affaires.

Tenue de livres :

- Comme les trois frères n'ont aucune expérience en comptabilité financière, ils ont fait le choix de confier la tenue de livres à Éloïse, la femme de Steeve, qui a reçu une petite formation de quelques jours d'un vieil ami de la famille. Éloïse a toujours dressé les états financiers de façon extrêmement prudente. En cas de doute, elle opte habituellement pour le traitement le plus conservateur même si celui-ci n'est pas nécessairement le plus favorable pour l'organisation. Elle a d'ailleurs dû défendre ses choix comptables à plusieurs reprises face aux trois actionnaires qui ne comprenaient pas toujours la raison de cette prudence excessive. Selon Steeve, Éloïse craint que son travail puisse contenir des erreurs qui pourraient causer préjudices à l'organisation.

- À titre d'exemple, Steeve a brièvement expliqué la cause de leur dernier désaccord. La dernière vente de l'année s'est conclue le 30 décembre 2013 pour un montant de 574 875\$ représentant la vente de deux camions de pompiers à la ville de Trois-Rivières. Steeve et ses frères souhaitent ardemment comptabiliser la transaction dans l'exercice actuel, mais Éloïse s'y est opposée prétextant que le client n'avait pas encore payé la facture (Annexe 6). La vente a donc été comptabilisée dans l'exercice suivant.
- Éloïse a suivi quelques petites formations au cours des dernières années, mais elle admet être parfois dépassée par les problématiques comptables rencontrées. Toutefois, comme il n'y a jamais eu d'exigences à l'effet que les états financiers soient dressés par un bureau comptable, le travail d'Éloïse a toujours permis à l'organisation de faire des économies substantielles.

Autres informations :

- Tous les camions de pompiers sont destinés à être vendus à des municipalités. Le Ministère de la Sécurité publique du Québec impose aux municipalités de maintenir en permanence un certain nombre de camions sur leur territoire qui varie en fonction du nombre d'habitants. Lorsque survient un bris avec un camion d'une municipalité, Camions Secours inc. peut fournir à cette dernière un camion de courtoisie pendant la période de réparation de leur véhicule ou pendant le processus d'acquisition d'un nouveau véhicule. Tous les camions sont toujours disponibles à la vente même s'ils sont utilisés par une municipalité à titre de véhicule de courtoisie.
- Même si aucun camion de pompiers n'est utilisé à titre de véhicule de courtoisie plus d'une fois avant d'être vendu, Steeve estime qu'il y a toujours environ deux camions prêtés à différentes municipalités en tout temps afin que ces dernières puissent temporairement respecter les règles émises par le Ministère de la Sécurité publique du Québec. Pour tenir compte de cette réalité, Éloïse a capitalisé en immobilisations la valeur de deux camions de pompiers puisque selon elle, le prêt de véhicule de courtoisie permet d'assurer une bonne relation avec le client, ce qui procure des avantages futurs à l'organisation. Trois ans auparavant, elle a inscrit un montant de 400 000\$ à titre d'immobilisations. Elle a pris la décision d'amortir ce montant sur une période de cinq ans compte tenu qu'après ce laps de temps, un camion de pompier a parfois besoin de réparations importantes.

- Une poursuite de 500 000\$ a été intentée contre Camions Secours inc. par la municipalité de St-Édouard qui a connu un récent problème avec une lance à incendie. Selon Steeve, les pompiers volontaires de la municipalité auraient mal raccordé la lance à la borne-fontaine, ce qui n'a pas permis d'obtenir un débit d'eau satisfaisant pour éteindre dans un délai minimum un incendie important ayant détruit une usine sur le territoire de la municipalité. La municipalité prétend, pour sa part, que la lance à incendie était défectueuse sur le camion qu'il venait de se procurer chez Camions Secours inc. Bien que la cause n'ait pas encore été entendue devant les tribunaux, l'expert contacté par Camions Secours inc. a procédé à une vérification de la lance à incendie qui ne présentait aucun signe d'un bris quelconque. Pour cette raison, l'avocate de Camions Secours inc., Maître Marilou Veilleux, juge qu'il serait très surprenant que l'entreprise soit tenue responsable de cet incident. Une copie de la lettre de l'avocate a été remise par Steeve (Annexe 7).
- Selon Steeve, cette poursuite a beaucoup inquiété Éloïse puisque cette dernière avait très peur des conséquences en cas de perte devant les tribunaux. Par souci de prudence et de transparence, elle a pris la décision d'inscrire immédiatement la perte dans les états financiers de Camions Secours inc.
- Le décompte d'inventaire a été effectué le 31 décembre 2013. Steeve et ses frères ont décompté tous les camions et autres pièces qui se trouvaient dans la cour de l'usine. Les camions vendus à la ville de Trois-Rivières n'ont pas été considérés dans le calcul de l'inventaire puisqu'ils étaient déjà rendus chez le client.
- En juillet dernier, les trois actionnaires ont apporté des rénovations importantes à l'usine. En effet, ils ont procédé au remplacement complet de la toiture en plus de remplacer la majeure partie des fenêtres de la bâtisse. Ces travaux ont été réalisés pour un coût total de 140 000\$. En raison du coût important des travaux, Éloïse a capitalisé à titre d'immobilisations l'ensemble des coûts. Elle a aussi pris la décision d'amortir le tout sur une période de 10 ans.

ANNEXE 4 : PROJETS D'EXPANSION

Camions Secours inc. existe depuis de nombreuses années. Si à l'origine, on y faisait des ventes de machineries agricoles, le passage à la vente de camions de pompier a été très profitable pour l'organisation au niveau financier. Tout au long des dernières années, Camions Secours inc. a beaucoup travaillé au développement de ce segment, gagnant ainsi beaucoup de parts de marché au point de devenir le chef de file pour la majeure partie du Centre et de l'Est du Canada.

Toutefois, depuis maintenant deux ans, l'entreprise a enregistré un ralentissement constant de ses ventes en raison de la stagnation du marché. Toujours à la recherche de nouveaux défis, Steeve croit fermement qu'il est temps de développer un nouveau créneau qui lui permettrait de diversifier les activités de l'organisation. À cet effet, les trois actionnaires souhaitent maintenant réaliser un projet d'intégration verticale en construisant une nouvelle usine qui se spécialiserait dans la production d'échelles et de nacelles. En plus d'être le principal fournisseur d'échelles et de nacelles pour Camions Secours inc., cette nouvelle usine aurait pour mission de développer son propre marché. Plusieurs types de véhicules sont dotés d'échelles et de nacelles et les compagnies qui les fabriquent représentent des segments de marché intéressants dans le cadre du nouveau projet.

L'idée du projet d'expansion a pris beaucoup d'ampleur suite à la découverte d'un nouveau programme gouvernemental permettant aux entrepreneurs de bénéficier d'une subvention de 500 000\$ pour la construction d'une nouvelle usine. Comme les propriétaires de Camions Secours inc. souhaitent construire une usine pour leurs activités de fabrication plutôt que de travailler à partir d'une bâtisse existante, ce programme leur a tout de suite semblé très intéressant.

Au terme de ce projet, les actionnaires estiment à 150 le nombre de nouveaux emplois qui seront créés dans la région qui hébergera les nouvelles installations, et ce, en plus des emplois générés pour la construction de la nouvelle usine.

Bien que les trois frères n'aient pas beaucoup de connaissances dans ce secteur d'activités, ils ont toutefois pris le temps de se renseigner auprès d'un ami ayant déjà œuvré dans le domaine. Selon cet ami de la famille, la plus grande problématique pour une entreprise souhaitant opérer dans la

construction et l'assemblage d'échelles et de nacelles est assurément le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée. Ce type d'activité nécessite que l'organisation puisse mettre la main sur d'excellents dessinateurs industriels, sur des experts en mécanique industrielle et sur des vendeurs expérimentés. Ce type de main-d'œuvre peut être difficile à recruter en dehors des grands centres. Comme un nouveau programme de formation en mécanique industrielle vient tout juste de voir le jour dans la ville de Laval, les trois actionnaires ont envisagé l'option de construire leur nouvelle usine dans cette ville. La main-d'œuvre qualifiée serait alors beaucoup plus facile à recruter. Une analyse financière de cette option a permis d'établir le coût pour la construction d'une usine à Laval à un montant de 1 250 000\$. La ville de Laval offre aussi des conditions très intéressantes pour tout entrepreneur souhaitant s'implanter dans la région en fournissant gratuitement un terrain dans le principal parc industriel de la municipalité.

Une autre option analysée par l'entreprise consiste à procéder à un agrandissement de l'usine actuelle. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une nouvelle usine, le projet permettrait toutefois de développer de nouveaux emplois dans la région de Kamouraska. Les coûts estimés pour ce projet sont de l'ordre de 900 000\$. Ce projet pourrait être réalisé par l'acquisition auprès de la municipalité du terrain vague adjacent au terrain de Camions Secours inc. Selon Steeve, ce terrain aurait une valeur approximative de 100 000\$.

L'oncle des trois actionnaires, Bill Juan, a aussi proposé aux trois frères d'envisager la construction d'une usine en Chine puisque la main-d'œuvre est extrêmement abordable et que les coûts pour la construction de la bâtisse seraient dérisoires. Selon lui, le projet pourrait prendre forme pour aussi peu que 450 000\$ pour la construction de l'usine et les coûts associés au personnel pourraient facilement être diminués de moitié par rapport aux coûts associés à la main-d'œuvre québécoise. De plus, comme il existe très peu de normes environnementales dans ce pays, l'entreprise pourrait disposer des déchets ferreux pour des sommes minimes. Bill Juan est spécialisé dans le domaine de l'industrie minière et il a de nombreuses fois transigé avec des pays étrangers. Pour les actionnaires, les coûts associés au projet sont un facteur important à considérer puisque les possibilités de financement pour l'entreprise demeurent relativement limitées.

ANNEXE 5 : POSSIBILITÉS DE FINANCEMENT

<input type="radio"/>	<p>Émission « Dans l'œil du faucon »</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ « Sang frais » dans l'équipe de gestion (nouvelles idées, meilleures techniques, ...) ✓ Mentor expérimenté en affaires ✓ Emprunt d'un montant de 1,5 millions \$ ✓ Demande 50 % des actions de notre entreprise ✓ Aucun remboursement exigé ✓ Aucun taux d'intérêt ✓ Aucune date de remboursement 	
	<p>Johnny McMaster (conjoint de ma cousine)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aucune limite d'emprunt ✓ Beaucoup d'argent à investir depuis qu'il a gagné le gros lot à la « Dinde aux œufs d'argent » ✓ Il a déjà investi une petite partie de son gain dans 8 entreprises différentes de restauration rapide ✓ Aucun taux d'intérêt 	
<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demande un dividende annuel cumulatif de 10 % du capital emprunté ✓ Demande un remboursement dans 5 ans ✓ Semble sympathique; il est toujours de bonne humeur dans les fêtes de famille, seul endroit où je le vois à chaque année 	
	<p>Banque Duplessis</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Montant d'emprunt : 800 000 \$ ✓ Aucune exigence de garantie de la part de l'entreprise; exige seulement un cautionnement personnel de ma part et de la part de mes 2 frères ✓ Taux d'intérêt de 4 % par an ✓ Remboursements mensuels sur une durée totale de 20 ans ✓ Même clauses restrictives que notre autre emprunt à cette banque 	
<input type="radio"/>		

ANNEXE 6 : FACTURE DE VENTE DU 30 DÉCEMBRE 2013

Camions Secours inc.
 555 rue de l'Esplanade
 Saint-André, QC
 G0L 2H0
 Tel. 418-444-4444

facture: 112
Date de la facture: 30 décembre 2013
Date de livraison : 31 décembre 2013

Adresse de facturation	Adresse de livraison
Ville de Trois-Rivières Att. Yves Lévesques 1325, pl. Hôtel-de-Ville Trois-Rivières G9A 5H3	Idem

Code	Désignation	Nombre	Prix unitaire	Remise	Montant
23	Camions de pompiers Freightliner F-80	2,00	250 000,00	0%	500 000,00
FAB point de départ Commentaire : <i>La marchandise a été expédiée le 31 décembre 2013.</i> <i>Tel que convenu, la Ville de Trois-Rivières effectuera le paiement complet le 31 janvier 2014.</i> <i>Joyeuses Fêtes!!</i>					

TPS: 346 881 217
 TVQ: 3251992370TQ0001

Total avant taxes
 TPS
 TVQ
 Dépôt
 Total

500 000,00
25 000,00
49 875,00
0,00
574 875,00

ANNEXE 7 : LETTRE DE CONFIRMATION DE L'AVOCATE

Marilou Veilleux et sœurs, S.E.N.C.R.L.
Avocate spécialisée en droit commercial

Le 31 décembre 2013
STRICTEMENT CONFIDENTIEL

Camions Secours inc.
Att. : Monsieur Steeve Dubois
555 rue de l'Esplanade
Saint-André, Québec G0L 2H0

Objet : Camions Secours inc. – Poursuite intentée par la municipalité de St-Édouard

Monsieur Dubois,

La présente réponse à votre demande de confirmation du 28 décembre 2013 confirme, qu'après consultation de nos dossiers, il est plus improbable que probable que Camions Secours inc. subisse une perte suite à la poursuite intentée par la municipalité de St-Édouard. Si Camions Secours inc. venait qu'à perdre la poursuite, nous nous voyons dans l'impossibilité d'estimer de façon fiable le montant qui serait à déboursier.

Vous voudrez bien ne pas citer des extraits de cette lettre ni en faire mention dans vos états financiers sans avoir d'abord obtenu notre autorisation écrite.

Veillez agréer, monsieur Dubois, l'expression de nos sentiments distingués.

Marilou Veilleux et sœurs, S.E.N.C.R.L.

Marilou Veilleux

MARILOU VEILLEUX, AVOCATE