

RESTRUCTURATIONS COMMERCIALES

ÉTUDE DE CAS – METAL INC.

Vous êtes un chef d'équipe senior dans une firme comptable, affecté au département de restructuration et d'insolvabilité.

Un des associés de la firme vous demande de rencontrer son voisin, qui est chef d'une entreprise qui éprouve des difficultés.

Vous fixez un rendez-vous avec le chef d'entreprise et vous le rencontrez le 10 septembre 2019 à la place d'affaires principale de l'entreprise, à Montréal. Vous procédez à une courte visite des locaux, et vous rencontrez le chef d'entreprise, André Faucher et le contrôleur François Contant. Durant vos rencontres, vous apprenez ce qui suit :

- 1 L'entreprise, Métal Inc. ("**Compagnie**" ou "**Métal**") est un fabricant de pièces de métal utilisées dans l'industrie automobile. La Compagnie produit des pièces assemblées à partir de composantes fabriquées par la Compagnie et des pièces achetées de tiers. Les composantes sont formées par estampillage et usinage de précision.
- 2 Métal a des opérations au Québec, en Ontario, et en Nouvelle Écosse. La Compagnie est incorporée en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions* canadienne. Le seul administrateur est M. Faucher.
- 3 Le vérificateur de la Compagnie est une grande firme internationale (ce n'est pas la firme pour laquelle vous travaillez).
- 4 La Compagnie est une filiale à part entière d'une autre société qui œuvre dans le domaine de l'automobile, et qui a de nombreuses autres filiales. Votre firme est le vérificateur de la société mère.
- 5 La compagnie-mère canadienne est aussi une filiale d'une société de holding américaine, qui est une société ouverte, dont les titres sont transigés sur NASDAQ, et qui a des filiales qui ont des activités similaires à celles de Métal, au Michigan et au New Jersey. Les activités de la filiale au Michigan sont profitables et celles de la société au New Jersey sont chancelantes. La direction de Métal vous indique que les activités de la filiale au Michigan ne sont profitables qu'en raison d'un favoritisme dans l'attribution de contrats entre les sociétés du groupe, et que la filiale au New Jersey est probablement insolvable.
- 6 Métal encourt des pertes importantes depuis 3 ans. La direction attribue ces pertes aux facteurs suivants :
 - 6.1 Le favoritisme dans l'attribution de contrats, mentionné ci-dessus, a entraîné une baisse de revenus.
 - 6.2 Une hausse de la monnaie canadienne par rapport à la monnaie américaine. Les revenus sont tous en dollars américains, alors que la majorité des coûts sont en dollars canadiens.

- 6.3 Une pression constante de la part des fabricants d'automobiles pour faire baisser les prix. Les contrats d'approvisionnement avec les grands fabricants leurs permettent d'assujettir les contrats pour certaines pièces à un processus d'appel d'offres public, et si l'appel d'offres résulte en un prix plus bas pour le fabricant, le contrat peut être ré attribué au plus bas soumissionnaire acceptable.
- 6.4 Des informations incorrectes quant aux coûts de fabrication des pièces, qui ont résulté en des prix trop bas sur certains contrats.
- 6.5 Un problème de qualité des pièces, qui a causé une grande perte (remplacement de pièces défectueuses, pénalités pour retards en usine, réclamations de garanties).
- 7 MM. Faucher et Contant croient que les opérations peuvent être viables.
- 8 Métal a environ 2 000 employés, et environ les 2/3 des employés sont syndiqués. La convention collective prévoit que l'employeur doit retenir les cotisations syndicales et les primes d'assurance groupe et remettre ces sommes, ainsi qu'une contribution additionnelle à l'assurance groupe au syndicat, car le syndicat est responsable de fournir l'assurance groupe aux employés. La Compagnie a prélevé les montants, mais ne les a pas remis depuis mai 2019.
- 9 La Banque Mauvais Prêts ("**BMP**") est insatisfaite de la performance de la Compagnie, et demande de plus en plus d'informations, que la Compagnie néglige de fournir. La BMP exige maintenant que la Compagnie consente à la nomination d'un consultant pour effectuer une revue des affaires.
- 10 Typiquement, la période de l'automne est une période de pointe pour la Compagnie, en raison des contrats liés à la préparation des équipements de déneigement pour l'hiver, qui est un contrat très lucratif, pour lequel la Compagnie doit investir dans les travaux en cours à compter de la fin juin jusqu'à la mi-novembre, pour livrer les équipements du début novembre à la fin décembre.
- 11 La Compagnie est en retard dans les paiements des primes d'assurance groupe pour les employés non syndiqués, ces primes n'ayant pas été remises depuis mai 2019. Les primes d'assurance pour les responsabilités civiles et les assurances sur les biens sont aussi impayées depuis mai 2019. La même compagnie d'assurances fourni la protection d'assurance groupe et les assurances biens et responsabilité, et menacent de mettre fin aux polices. Un avis à cet effet a déjà été émis il y a 20 jours.
- 12 Les salaires de vacances impayés sont estimés se chiffrer à \$1,6 millions.
- 13 La Compagnie est en retard dans le paiement de ses primes de CSST, lesquelles accusent un arrérage important. La CSST menace même d'enregistrer une hypothèque légale contre un immeuble appartenant à Métal ainsi que tous ses biens mobiliers.
- 14 La Compagnie occupe des locaux à Montréal à 2 endroits, dont un est loué et est dans une bâtisse appartenant à la Compagnie. Métal a donné une garantie au propriétaire des locaux loués pour garantir toutes les obligations en vertu du bail, et cette garantie est sous la forme d'une hypothèque de 2e rang sur l'immeuble appartenant à Métal. Le loyer mensuel est de \$155,000, et la Compagnie est en situation d'arrérage de loyer de \$665,000. Le propriétaire menace de mettre fin au bail.

- 15 En plus, le propriétaire exige de recevoir une hypothèque additionnelle de premier rang sur une autre propriété qui appartient à la Compagnie, parce que cette hypothèque lui avait été promise lorsque le propriétaire avait consenti à une cession de rang sur l'immeuble qui est déjà grevé de son hypothèque. En plus de cette promesse, une somme de \$175,000 avait été remise au procureur du propriétaire pour être détenue en fidéicommiss en garantie des obligations futures de la Compagnie aux termes du bail.
- 16 La Compagnie accuse des retards dans le paiement de ses frais d'électricité et d'alimentation en gaz naturel. Hydro Québec, Hydro Ontario, Maritime Hydro, Gaz Métropolitain et les 2 fournisseurs locaux de gaz naturel en Ontario et en Nouvelle-Écosse ont avisé la Compagnie que les services seront coupés automatiquement à moins que le paiement intégral des montants dus ne soit effectué avant le 20 septembre 2019.
- 17 La Compagnie accuse des retards dans le paiement de ses retenues salariales. Une somme d'environ \$2,5 millions est due à Revenu Québec, et une somme d'environ \$2,2 millions est due à l'Agence du Revenu du Canada. Par ailleurs, la Compagnie est en retard dans le paiement de ses remises de TVQ et de TPS, et les montants dus à cet égard sont de \$1,2 millions et de \$1,1 millions respectivement. La Compagnie a droit à des crédits d'impôts pour ses activités de recherche et développement, lesquels ne sont pas encore cotisés, quoiqu'une vérification a déjà été effectuée par les ministères. M. Contant vous informe qu'à son avis, selon les résultats de la vérification, les crédits qui seront accordés seront de \$400 000 au Provincial et de \$1,7 millions au Fédéral, et qu'il serait en accord avec ce résultat.
- 18 Les activités de la Compagnie exigent beaucoup de machinerie et d'équipement. Ceux-ci ont été acquis auprès de divers prêteurs à termes. Au fil des années, certains équipements ont été modifiés, remplacés, vendus, échangés, etc., et les prêteurs à terme n'ont pas toujours été avisés des changements.
- 19 Des états financiers sommaires estimatifs sont reproduits en annexe.
- 20 MM. Faucher et Contant vous indiquent que les valeurs indiquées au bilan sont probablement correctes, sauf une marge d'erreur de 10%, en ce qui concerne les valeurs sur une base de continuité d'entreprise, mais que dans un contexte de liquidation, il serait probable (encore avec une marge d'erreur de 10%) que les comptes à recevoir aient une valeur perceptible de 85%, et que les valeurs de réalisation des autres biens soient comme suit : les stocks 50%, les biens détenus pour fins de revente (un immeuble) 55%, les frais payés d'avance 10%, les immobilisations 25%.
- 21 Pour fins de planification fiscale, M. Faucher et quelques cadres supérieurs détiennent 100% d'une catégorie d'actions non-votantes, qui leur donnent droit à un dividende annuel. M. Faucher vous indique que ce dividende fait partie de son programme de rémunération.
- 22 Certaines transactions ont eu lieu entre Métal et la société située au New Jersey, aux termes desquelles Métal a vendu des biens à la société du New Jersey à un prix très favorable. La filiale du New Jersey a aussi vendu des biens à Métal, mais la direction vous indique que ces transactions étaient au coût initial. De plus, sur l'ensemble des ventes effectuées à la filiale du New Jersey, soit \$33 000 000, il reste une somme de \$1 200 000 qui n'a pas été payée et qui est probablement irrécupérable (une provision a été établie pour ce montant dans l'état des résultats).

23 Durant l'année précédente, Métal Inc. a racheté en vue de leur annulation des actions ordinaires qui étaient détenues directement par la société de holding américaine. Le rachat d'actions, au montant de 1 million de dollars, est intervenu au début de juin 2018. Les fonds utilisés pour le rachat des actions provenaient d'une nouvelle souscription d'actions effectuée par la société-mère canadienne.

Requis : Discutez de votre approche quant au mandat. Votre réponse devrait adresser tous les points pertinents, y inclus (sans que ceci soit limitatif) l'acceptation du mandat, les termes de la lettre d'engagement, les aspects que vous devrez adresser dans le travail de restructuration, quel(s) mécanisme(s) de restructuration seront employés, etc.

MÉTAL INC
BILAN
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE

	2019-08-31	2018-08-31
Actif à court terme		
Encaisse	1,210,334	0
Comptes à recevoir	8,218,146	14,494,327
Stocks	17,100,000	25,504,316
Avances à une société affiliée	0	2,050,000
Biens détenus pour fins de revente	4,290,114	4,289,750
Frais payés d'avance	2,499,118	1,316,908
	<u>33,317,712</u>	<u>47,655,301</u>
Immobilisations		
Coût	60,741,398	61,007,459
Amortissement cumulé	(41,991,772)	(36,449,259)
	<u>18,749,626</u>	<u>24,558,200</u>
	<u>52,067,338</u>	<u>72,213,501</u>
Passif à court terme		
Prêt bancaire	17,489,000	18,945,821
Comptes à payer et courus	22,059,700	20,151,397
Hypothèques sur biens destinés à la revente	2,054,325	1,613,279
Échéances courantes de la dette à long terme	2,759,085	3,200,131
Échéances courantes des crédits-baux	1,105,433	1,105,433
	<u>45,467,543</u>	<u>45,016,062</u>
Dette à long terme		
Impôts futurs	0	2,329,348
Dette à long terme	1,325,353	3,262,530
Obligations en vertu des crédits-baux	448,360	1,410,579
Avances de la société-mère	11,803,454	8,803,454
Prêts gouvernementaux	5,190,916	2,749,916
	<u>18,768,083</u>	<u>18,555,827</u>
Équité (déficit)		
Capital	4,838,586	4,838,586
BNR (déficit)	(17,006,875)	3,803,026
	<u>(12,168,289)</u>	<u>8,641,612</u>
	<u>52,067,338</u>	<u>72,213,501</u>

MÉTAL INC.
ÉTAT DES RÉSULTATS
POUR LES 12 MOIS TERMINÉS LES

	2019-08-31	2018-08-31
VENTES	84,264,421	105,797,677
COÛT DES VENTES	<u>87,492,806</u>	<u>85,154,605</u>
MARGE BRUTE	<u>(3,228,385)</u>	<u>20,643,072</u>
	-3.8%	19.5%
DÉPENSES D'EXPLOITATION		
Ventes	5,120,014	5,374,329
Administration	6,482,819	6,482,633
Frais financiers	5,195,942	5,160,115
Recherche et développement	0	1,946,690
	<u>16,798,774</u>	<u>18,963,767</u>
PROFIT (PERTE) D'EXPLOITATION	<u>(20,027,159)</u>	<u>1,679,305</u>
AUTRES REVENUS (PERTES)		
Gain (Perte) sur disposition d'immobilisations	0	(33,292)
Gain (perte) sur change	(402,292)	(606,813)
Frais de restructuration	(400,147)	(373,846)
Radiation de dépôt sur machinerie et équipement	(991,350)	0
Radiation d'avances à une société affiliée	(1,200,000)	
	<u>(2,993,789)</u>	<u>(1,013,951)</u>
PROFIT (PERTE) AVANT IMPÔTS	<u>(23,020,947)</u>	<u>665,355</u>
PROVISION POUR IMPÔTS		
Courants	0	102,000
Futurs	(2,329,348)	(2,109,250)
	<u>(2,329,348)</u>	<u>(2,007,250)</u>
PROFIT NET (PERTE NETTE)	(20,691,599)	2,672,605
B.N.R - DÉBUT DE L'EXERCICE	3,803,026	1,453,627
DIVIDENDES	<u>(118,301)</u>	<u>(323,205)</u>
B.N.R. - FIN DE L'EXERCICE	<u>(17,006,875)</u>	<u>3,803,026</u>

MÉTAL INC.
SOMMAIRE DES DÉPENSES
POUR LES 12 MOIS TERMINÉS LES

	2019-08-31	2018-08-31
COÛT DES VENTES		
Stocks - début	25,504,316	21,104,906
Stocks - Fin	(17,100,000)	(25,504,316)
Achats	32,986,641	39,109,039
Salaires - production	35,265,873	39,572,725
Énergie	2,632,058	2,492,068
Réparations générales	334,978	474,764
Loyer	2,132,245	1,874,643
Taxes sur biens, eau, affaires	326,249	566,900
Dépréciation et amortissement	5,410,446	5,463,876
	87,492,806	85,154,605
VENTES		
Dépenses de vente	432,381	408,351
Publicité et promotion	1,498,396	1,463,368
Commissions	1,613,406	1,889,513
Salaires des vendeurs	672,115	331,423
Fret	887,281	937,739
Mauvaises créances	16,436	343,935
	5,120,014	5,374,329
ADMINISTRATION		
Salaires	2,415,789	2,837,451
Salaires - ingénierie	1,313,744	1,264,773
Assurances	1,147,559	842,556
Bureau	379,875	349,786
Honoraires professionnels	314,576	363,502
Téléphone	65,512	76,490
Taxe sur le capital	360,487	303,561
Dépréciation et amortissement	132,067	127,158
Cafétéria	353,211	317,356
	6,482,819	6,482,633
FRAIS FINANCIERS		
Intérêts et frais bancaires	1,662,331	1,542,518
Intérêts - dette à long terme	839,882	1,208,323
Intérêts - prêts gouvernementaux	257,143	73,892
Escomptes	2,436,585	2,335,382
	5,195,942	5,160,115