

RESTRUCTURATIONS COMMERCIALES ÉTUDE DE CAS - RETAILCO

Nous sommes le 15 octobre 2019.

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 invite à participer à une rencontre avec un représentant de la Grande Banque du Canada ("**Banque**" ou "**GBC**"), concernant un de ses clients qui éprouve des difficultés. Une rencontre préliminaire est prévue à 14h avec le banquier, et une rencontre supplémentaire est prévue à 14h30 avec des représentants du client de la Banque, en vue d'obtenir des informations additionnelles.

Durant les rencontres de cet après-midi, vous apprenez ce qui suit :

- 1 L'entreprise, Retailco Inc. ("**Compagnie**" ou "**Retailco**") est un vendeur au détail de produits électroniques, et exploite environ 150 magasins au Québec, en Ontario et dans les Maritimes.
- 2 La Compagnie est incorporée en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions* canadienne. La Compagnie a 5 administrateurs, et le président et chef de la direction est M. André Faucher. M. Faucher réside au Québec, mais les autres administrateurs résident aux Etats-Unis (2) et en Ontario (2).
- 3 La Compagnie a des bureaux administratifs à Montréal et à Toronto, et les entrepôts principaux sont à Montréal, Toronto et Halifax.
- 4 Le vérificateur de la Compagnie est une grande firme internationale (ce n'est pas la firme pour laquelle vous travaillez).
- 5 La Compagnie est une filiale à part entière 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 Retailco, limitées géographiquement à la Nouvelle-Angleterre.
- 6 Retailco encourt des pertes importantes depuis 3 ans. La direction attribue ces pertes aux facteurs suivants :
 - 6.1 Une compétition accrue de la part des magasins grande surface et Big Box, ainsi que les grands détaillants de l'électronique Future Shop, Radio Shack et autres.
 - 6.2 Un manque de nouveautés de la part des manufacturiers de produits électroniques, qui se traduit en une faible demande de la part des consommateurs.
 - 6.3 Un problème de contrôle des stocks, qui est maintenant résolu, mais qui a permis à certains employés malhonnêtes de s'approprier des marchandises et/ou des produits de vente.

- 6.4 Certains magasins spécifiques ne sont pas profitables, parce que les coûts de location des emplacements et les coûts d'exploitation de ces magasins sont excessifs.
- 7 MM. Faucher et le contrôleur, François Contant croient que les opérations peuvent être viables.
 - 8 La résolution du problème de contrôle des stocks, dont il est fait mention ci-dessus, a nécessité une mise à jour du système de gestion de l'information, qui est en cours mais n'est pas encore complétée. La mise à jour du système de gestion de l'information nécessitera des achats de matériel informatique et de logiciels qui sont en développement, et un processus de conversion des données d'un système à l'autre.
 - 9 Retailco a environ 1 500 employés, et environ les 50% des employés sont syndiqués. La Compagnie doit gérer 4 conventions collectives qui visent des magasins individuels. Les conventions collectives prévoient 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 les syndicats sont responsables de fournir l'assurance groupe aux employés. La Compagnie a prélevé les montants, mais ne les a pas remis depuis juillet 2019.
 - 10 La Banque est insatisfaite de la performance de la Compagnie.
 - 11 Typiquement, la période de Noël est une période de pointe pour la Compagnie
 - 12 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 juillet 2019. Les primes d'assurance pour les responsabilités civiles et les assurances sur les biens sont aussi impayées depuis juillet 2019. La même compagnie d'assurances fournit 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.
 - 13 Les salaires de vacances impayés sont estimés se chiffrer à \$1 250 000.
 - 14 La Compagnie est en retard dans le paiement de ses primes de CSST et autres Workmen's Compensation Boards, lesquelles accusent un arriéré important. La CSST menace d'enregistrer une hypothèque légale contre un immeuble appartenant à Retailco (l'immeuble où sont situés les bureaux administratifs à Montréal) et la CSST et les WCB menacent d'enregistrer une hypothèque légale ou un lien contre tous les biens mobiliers.
 - 15 La Compagnie accuse des retards dans le paiement de ses loyers pour les magasins, et le montant des loyers dus est d'environ \$2 millions, soit 2 mois de loyers. Certains des propriétaires placent des appels pour obtenir le paiement des arriérés, et commencent à menacer la Compagnie d'entreprendre des recours.
 - 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 31 octobre 2019.

- 17 La Compagnie accuse des retards dans le paiement de ses retenues salariales. Une somme d'environ \$150 000 est due à Revenu Québec, et une somme d'environ \$256 000 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.
- 18 La Compagnie fait face à des pressions de trésorerie importantes, puisque la Compagnie a commencé à acheter des marchandises en préparation pour la période des fêtes, et ces marchandises sont en stock et doivent être payées incessamment. MM. Faucher et Contant vous assurent que les réclamations pour marchandises récemment vendues ne peuvent pas être un facteur de décision, parce qu'à leur avis, toutes les marchandises ont été déballées et expédiées dans les magasins, et que la Compagnie utilise un processus d'évaluation des stocks sur la base LIFO. Par ailleurs, la Compagnie sait que les grands manufacturiers de produits électroniques bénéficient d'une assurance-crédit, et la Compagnie est convaincue que les fournisseurs se prévaudront de l'assurance-crédit plutôt que de réclamer les biens.
- 19 Des états financiers sommaires estimatifs et des projections pour la période des fêtes qui vient sont reproduits en annexe.
- 20 Les actifs de la Compagnie se résument comme suit :
 - 20.1 L'actif le plus important est composé des stocks, qui ont une valeur comptable de \$46 millions.
 - 20.2 Des comptes à recevoir sont composés de diverses sommes, dont des montants dus par des sociétés d'assurances, par des clients commerciaux bénéficiant de termes, par des consommateurs (chèques retournés, versements partiels, etc.), et par des fabricants (ristournes et autres encouragements).
 - 20.3 Les immobilisations sont composées principalement de mobilier, accessoires, matériel et améliorations locatives se rapportant aux magasins.
 - 20.4 La Compagnie a fait des avances et des investissements dans une société affiliée, Ébénisterie Pierre Faucher, qui est une petite entreprise qui effectue les aménagements ou les rénovations des magasins. Au 30 septembre 2019, ces investissements totalisent \$257 000.
 - 20.5 Les impôts reportés correspondent à une inscription comptable visant à refléter l'écart temporaire au titre des dépenses aux fins comptables et fiscales. Ils constituent un avantage fiscal latent qui peut être réalisé en réclamant dans les années ultérieures un montant plus élevé de déduction pour amortissement (c.-à-d. l'amortissement aux fins de l'impôt) à l'égard des activités rentables.
- 21 Le prêt de Banque est garanti par des sûretés en vertu de l'article 427 de la Loi sur les banques et des sûretés mobilières qui couvrent l'ensemble des biens et de l'entreprise de la Compagnie. La Banque n'a aucune autre caution pour ses prêts.

22 La Compagnie déclare avoir des dettes éventuelles de \$4,5 millions, comprenant environ \$3,4 millions d'allocations de propriétaires à titre d'incitatifs à la location, et des dépôts de clients totalisant environ \$1 million.

23 M. Faucher indique qu'il est ouvert à une collaboration avec la Banque, sans toutefois s'engager, mais à la condition expresse que la Banque garantisse que les obligations qui pourraient faire l'objet de réclamations contre les administrateurs seront acquittées.

Requis : Après la rencontre, l'associé vous demande de rédiger un mémo pour relever tous les aspects pertinents quant au mandat, en tenant compte des intérêts de la Banque.

RETAILCO INC.
BILAN
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 30 SEPTEMBRE 2019

	2019-09-30
Actif à court terme	
Comptes à recevoir	3,126,000
Stocks	46,113,000
Frais payés d'avance	529,000
	<u>49,768,000</u>
Immobilisations	
Coût	58,527,000
Amortissement cumulé	(39,018,000)
	<u>19,509,000</u>
Autres actifs	
Impôts différés	6,937,000
Participations dans des sociétés	257,000
	<u>7,194,000</u>
	<u>76,471,000</u>
Passif à court terme	
Prêt bancaire	35,911,000
Crédits baux et prêts à termes	858,000
Gouvernements - DAS	406,000
Loyers impayés	5,249,000
Comptes à payer et courus	19,845,000
Éventualités	4,452,000
	<u>66,721,000</u>
Équité (déficit)	<u>9,750,000</u>
	<u>76,471,000</u>

RETAILCO INC.
ÉTAT DES RÉSULTATS
POUR LES 12 MOIS TERMINÉS LE

	2019-09-30	2018-09-30	2017-09-30
VENTES	183,998,000	292,598,000	295,480,000
COÛT DES VENTES	<u>137,094,000</u>	<u>228,426,000</u>	<u>226,410,000</u>
MARGE BRUTE	<u>46,904,000</u> 25.5%	<u>64,172,000</u> 21.9%	<u>69,070,000</u> 23.4%
DÉPENSES D'EXPLOITATION			
Magasins	19,364,000	26,642,000	26,608,000
Indirectes	18,889,000	24,396,000	19,122,000
Administration	12,358,000	14,311,000	13,818,000
Frais financiers	2,227,000	3,273,000	6,205,000
Dépréciation et amortissement	5,086,000	6,224,000	4,082,000
	<u>57,924,000</u>	<u>74,846,000</u>	<u>69,835,000</u>
PROFIT (PERTE) D'EXPLOITATION	<u>(11,020,000)</u>	<u>(10,674,000)</u>	<u>(765,000)</u>
AUTRES REVENUS (PERTES)	<u>5,000</u>	<u>(9,636,000)</u>	<u>(157,000)</u>
PROFIT (PERTE) AVANT IMPÔTS	<u>(11,015,000)</u>	<u>(20,310,000)</u>	<u>(922,000)</u>
NOMBRE DE MAGASINS	143	157	153

RETAILCO INC.
PROJECTIONS FINANCIÈRES
POUR LES 4 MOIS SE TERMINANT LE 31 JANVIER 2020

	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Total	%
VENTES	25,685,822	30,473,866	52,820,789	23,869,813	132,850,290	100.0
COUT DES VENTES						
Stocks - début	46,113,000	63,236,466	59,177,178	43,050,716	46,113,000	
Achats	37,011,617	19,624,211	24,218,853	9,864,610	90,719,291	
Escomptes de volume et autres incitatifs	(749,645)	(1,184,644)	(925,160)	(376,828)	(3,236,277)	
	82,374,972	81,676,033	82,470,871	52,538,498	133,596,014	
Stocks - fin	(63,236,466)	(59,177,178)	(43,050,716)	(33,038,936)	(33,038,936)	
	19,138,506	22,498,855	39,420,155	19,499,562	100,557,078	75.7
MARGE BRUTE	6,547,316	7,975,011	13,400,634	4,370,251	32,293,212	24.3
%	25.5%	26.2%	25.4%	18.3%	24.3%	
DÉPENSES						
Directes	2,302,398	2,724,356	4,526,068	1,787,686	11,340,507	8.5
Indirectes	1,843,659	1,258,442	2,161,290	2,517,119	7,780,510	5.9
Administrative	1,433,985	1,421,152	1,473,318	1,479,185	5,807,640	4.4
Financial	317,817	390,324	405,153	282,158	1,395,452	1.1
	5,897,859	5,794,274	8,565,828	6,066,148	26,324,110	19.8
PROFIT (PERTE) D'EXPLOITATION	649,457	2,180,737	4,834,806	(1,695,897)	5,969,103	4.5
NOMBRE DE MAGASINS	143	143	143	143		