

Cas de comptabilité

Jeux du commerce 2015
Université de Sherbrooke

« Bossy inc. »



Cas présenté par
l'Ordre des CPA du Québec
Bossy inc.

Cas rédigé par :

Thomas Charbonneau-Séguin

CPA, CMA, La Presse

Vice-Président aux finances,

Comité organisateur Jeux du Commerce 2015

Et

Julie Pellerin, M. Fisc

Conseillère en fiscalité, Joron Veilleux Inc.

Révisé par :

Nathalie Hivert, CPA, CA

Professeure à l'Université Bishop's

Vue d'ensemble

Bossy Inc. (Bossy) est une société à capital fermé québécoise formée en 1935. Il s'agit d'une entreprise familiale dont la principale activité est la fabrication de vêtements haut de gamme pour hommes. L'entreprise a été fondée par Réginald Bossy à Chambly. À l'époque, Réginald Bossy et sa conjointe s'occupaient de toutes les opérations, allant de la production à la vente. Le tout était effectué à même leur résidence.

Bossy a connu une énorme croissance dans les années 60-70 permettant à l'entreprise d'acquérir sa propre usine de fabrication située à Rougemont. Depuis cette acquisition, Bossy est un employeur de choix pour les gens de la région. La famille Bossy a toujours eu un talent inné pour engager des employés travaillants et compétents, qui en retour ont toujours été très loyaux et performants. Cet employeur a toujours été soucieux du bien-être de chacun de ses employés, ne manquant pas une occasion de les remercier et de les récompenser. D'ailleurs, une rémunération plus élevée que le marché est offerte aux employés, autant dans les services administratifs que ceux liés à la production.

Depuis les années 70, les ventes de vêtements du fabricant s'effectuent par l'intermédiaire de distributeurs canadiens. La majorité des ventes de Bossy sont réalisées au Québec. Par contre, depuis une quinzaine d'années, les distributeurs ont réussi à promouvoir les produits de Bossy dans le reste du Canada. Les vêtements Bossy sont reconnus partout au Canada comme étant de très haute qualité.

Tous les produits nécessaires à la fabrication sont directement importés d'Europe, d'un fournisseur nommé Silvio and Co. La qualité impressionnante des tissus de ce fournisseur est reconnue internationalement. Bossy entretient d'excellentes relations avec son fournisseur ce qui lui a permis d'obtenir des prix et des délais de paiements et de livraison avantageux.

Depuis trois générations, l'entreprise a été transférée de père en fils. Depuis plus de 30 ans, le petit-fils de Réginald Bossy, Pierre Bossy est à la barre de l'entreprise familiale. Pierre commence à manquer d'énergie et s'implique de moins en moins dans son entreprise.

Pierre n'a pas d'enfant. Par contre, son frère Claude Bossy a deux fils. Claude a un passé trouble et ne s'est pas beaucoup impliqué dans l'entreprise familiale. Il a déjà volé des sommes importantes dans la société et n'est pas en très bon terme avec le reste de la famille. Pierre connaît Louis, le cadet des fils de Claude, car ce dernier a déjà effectué un stage au sein de l'entreprise. Pierre désire prendre sa retraite dans trois ans, mais il est très embêté en ce qui concerne la relève de l'entreprise familiale. Johanne Viau, CRHA, la directrice administrative responsable des ressources humaines chez Bossy, a dressé un résumé de trois candidats potentiels à la succession de Pierre. (Annexe I)

En plus de s'inquiéter de la relève de Bossy, Pierre s'inquiète des résultats financiers qui sont en déclin depuis les trois dernières années (Annexe II). Le bénéfice net de l'entreprise est en baisse et la société perd sans cesse des parts de marché. Dans l'industrie du vêtement, la concurrence internationale est de plus en plus féroce et le marché en ligne de plus en plus populaire. George Blouin, contrôleur, a d'ailleurs effectué une analyse de marché dans le cadre de ses fonctions (Annexe III). Georges est à l'emploi de Bossy depuis 20 ans; il ne possède pas de titre professionnel, mais il a complété une technique en comptabilité. La secrétaire de Pierre a aussi rédigé un résumé du dernier comité de direction (Annexe IV).

En ce qui a trait à la production, l'usine a été utilisée en 2014 à 55% de sa pleine capacité. Le nombre d'employés actuel serait suffisant pour faire fonctionner l'usine à pleine capacité.

De plus, une *designer* de Montréal vient de déposer une poursuite contre Bossy pour avoir, selon elle, volé un de ses concepts de chandail pour homme. Dans

l'éventualité d'un règlement en faveur de la *designer*, Bossy devrait lui verser 30% des bénéfices générés par les ventes futures et rétroactives de ce chandail.

N'ayant pas l'énergie et les connaissances nécessaires pour affronter les problèmes financiers, Pierre est complètement découragé par la situation. Georges, le bras droit de Pierre, a donc décidé de lui venir en aide.

Nous sommes le 3 janvier 2015, Georges Blouin a engagé votre équipe de consultants afin d'émettre un rapport sur les options stratégiques et les enjeux opérationnels auxquels fait face Bossy. Il vous a demandé de l'aider à concrétiser un plan pour assurer l'avenir de la société. Georges voudrait que ce plan permette à la société de retrouver une marge bénéficiaire nette de 10 % d'ici le 31 décembre 2016. La société utilise les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF). Une mission de compilation est réalisée depuis les dix dernières années.

Le taux d'imposition de Bossy est de 20% et l'entreprise utilise un taux avec risque de 9% pour évaluer ses projets d'investissement.

Annexe I – Profil des candidats

Jacob de la Rose

Jacob est le neveu de la femme de Pierre. Il a quitté le CÉGEP pour aller travailler pour son oncle. Cela fait un peu plus de 5 ans qu'il travaille maintenant dans l'équipe de Johanne Viau. Il s'occupe présentement de la logistique et des achats de matières premières avec les fournisseurs de Bossy. Les fournisseurs mentionnent qu'ils apprécient énormément son travail et qu'il est très compétent. Sa patronne, corrobore cette information, mais stipule que malheureusement, sa personnalité bouillante le met parfois en conflit avec d'autres employés. Cela fait plusieurs fois qu'il laisse entendre qu'il aimerait prendre la relève de l'entreprise.

Louis Bossy

Louis a déménagé à Montréal en 2011 pour ses études à HEC Montréal en comptabilité. Ce dernier a terminé son baccalauréat avec mention honorifique et se prépare à obtenir son titre CPA. Il y a un an, il a fait un stage au sein de l'équipe de Georges Blouin qui a été tout de suite charmé par ce jeune homme à l'esprit vif et au futur brillant. Ce dernier s'est d'ailleurs excusé personnellement au nom de son père et semble aussi vouloir s'impliquer dans l'entreprise familiale.

Georges Blouin

Georges est notre propre contrôleur, et ce depuis 10 ans. Âgé de 40 ans il lui reste encore beaucoup de belles années de service devant lui. Il n'a jamais clairement mentionné qu'il serait intéressé par la présidence de la société, mais depuis quelques années, il agit comme le bras droit de Pierre. Georges est reconnu comme étant un homme ponctuel et travaillant. Très apprécié de tous pour son honnêteté et sa personnalité terre à terre, tout le monde à l'interne appuierait sa candidature. Par contre, Georges n'est pas un fonceur ni un visionnaire. Dans un milieu des affaires à maturité comme le secteur du vêtement, l'innovation semble essentielle pour prospérer.

Annexe II – États financiers de Bossy inc.

BOSSY INC.
BILAN
au 31 décembre 2014
(en milliers de \$ canadiens)
(établi selon les NCECF)

	31 décembre 2014		31 décembre 2013		31 décembre 2012
Actif					
Actif court terme					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	455	\$	777	\$	1 134
Comptes clients	525		422		438
Stocks	874		636		219
Total de l'actif court terme	<u>1 854</u>		<u>1 835</u>		<u>1 791</u>
Immobilisation corporelles (Note 1)	<u>5 440</u>		<u>5 710</u>		<u>6 065</u>
Total de l'actif	<u><u>7 294</u></u>		<u><u>7 545</u></u>		<u><u>7 856</u></u>
Passif et capitaux propres					
Passif court terme					
Comptes fournisseurs et effets à payer	405		342		450
Remboursement prévu de la dette à long terme	508		478		414
Total du passif court terme	<u>913</u>		<u>820</u>		<u>864</u>
Emprunt à long terme (Note 2)	2 364		2 871		3 386
Capitaux propres					
Capital-actions	100		100		100
Bénéfices non répartis	3 918		3 754		3 506
Total des passifs et capitaux propres	<u>7 294</u>	\$	<u>7 545</u>	\$	<u>7 856</u>

Extrait des notes - Bossy inc.

Note 1 - Immobilisations corporelles

	31 décembre 2014		31 décembre 2013		31 décembre 2012	
Terrain	900	\$	900	\$	900	\$
Équipement de production	7 500		7 500		7 500	
Amortissement cumulé - Équipement de production (linéaire 30 ans)	(3 625)		(3 375)		(3 125)	
Batiment	2 000		2 000		2 000	
Amort.cumulé - Batiment (linéaire 20 ans)	(2 000)		(2 000)		(2 000)	
Équipement de bureau	700		650		650	
Amort. - Équipements de bureau (linéaire 10 ans)	(395)		(325)		(260)	
Matériel informatique	1 500		1 200		1 000	
Amort. cumulée - Matériel informatique (linéaire 5 ans)	(1 140)		(840)		(600)	
	<u>5 440</u>	\$	<u>5 710</u>	\$	<u>6 065</u>	\$

Note 2 - Dette à long terme

	31 décembre 2014		31 décembre 2013		31 décembre 2012	
Emprunt bancaire contracté le 1 ^{er} janvier 2010, remboursable sur 10 ans selon des mensualités de 55 510 \$, incluant des intérêts de 6%.	2 871	\$	3 349	\$	3 800	\$
Versements échéant à court terme	<u>508</u>		<u>478</u>		<u>414</u>	
	<u>2 364</u>	\$	<u>2 871</u>	\$	<u>3 386</u>	\$

BOSSY INC.
ÉTAT DES RÉSULTATS
Exercice terminé le 31 décembre 2014
(en milliers de \$ canadiens)
(établi selon les NCECF)

	31 décembre 2014		31 décembre 2013		31 décembre 2012
Chiffre d'affaires	7 645	\$	7 801	\$	7 960
Coûts des produits vendus					
Coûts variables de production	4 205		4 290		4 378
Coûts variables de distribution	764		780		796
Coûts fixes de production	750		550		450
	<hr/>		<hr/>		<hr/>
Total des coûts des produits vendus	5 719		5 621		5 624
Bénéfice brut	1 926		2 180		2 336
Charges d'exploitation					
Frais de ventes et de marketing	450		450		450
Frais généraux et frais d'administration	900		900		900
Amortissement - Immobilisations corporelles	370		305		250
Intérêts sur emprunt	188		216		242
	<hr/>		<hr/>		<hr/>
	1 720		1 871		1 600
Bénéfice avant impôts	206		310		736
Impôts	41		62		147
Bénéfice net	165	\$	248	\$	589
	<hr/> <hr/>		<hr/> <hr/>		<hr/> <hr/>

Annexe III- Analyse du marché

Même si la demande intérieure de vêtements est demeurée relativement stable au fil des ans, la valeur totale des vêtements fabriqués au Canada n'a cessé de diminuer et les importations de vêtements d'augmenter.

Le secteur canadien de la fabrication de vêtements a connu d'importants changements au cours des dix dernières années, principalement en raison de la libéralisation des échanges et de la restructuration de l'industrie du commerce de détail. Par conséquent, une part croissante des activités de production est délocalisée dans des pays où le coût de la main-d'œuvre est peu élevé, principalement la Chine, mais aussi d'autres pays incluant le Bangladesh, le Cambodge, le Vietnam et l'Inde.

Principaux enjeux et tendances

Certaines grandes entreprises de vêtements, qui ont délocalisé leur production à l'étranger dans le but de freiner les coûts, exploitent au Canada des usines ayant un court cycle de fabrication et des installations de réapprovisionnement, pour répondre aux tendances qui changent rapidement au sein de l'industrie (mode rapide), ainsi que pour produire des vêtements haut de gamme. Les activités non manufacturières à forte valeur ajoutée comme la conception, la recherche et développement (R&D), la valorisation de la marque, le merchandising, le marketing, la logistique et la distribution sont généralement exercées au Canada.

Les entreprises canadiennes de fabrication de vêtements optent de plus en plus pour des marchés à créneaux, concevant et produisant des vêtements haut de gamme, ainsi que des produits spécialisés et à forte R&D, notamment des vêtements performants comme des vêtements de sport et de protection.

Pour demeurer concurrentiels sur le marché mondial, les grands fabricants canadiens de vêtements adoptent de nouvelles technologies et optent pour

l'automatisation à tous les échelons de la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée constitue une préoccupation importante pour les fabricants canadiens de vêtements.

Le secteur de la fabrication de vêtements représente à lui seul 17 000 emplois, selon le Conseil des ressources humaines de l'industrie du vêtement (CRHIV). Ces emplois sont toutefois de moins en moins nombreux. Il y en avait plus de 61 000 en 2001, selon l'Institut de la statistique du Québec (ISQ). Les revenus ont aussi diminué. Entre 2005 et 2009, ils sont passés de 4,3 G\$ à 2,2 G\$.

Cela explique la saignée qu'ont connue les établissements de fabrication entre 2004 et 2009, où leur nombre a lentement fondu de 2800 à 1500. Au Canada, comme au Québec, près de 71% de la fabrication est vendue sur le marché national. Les experts prévoient une diminution des ventes de 3% annuelle pour le secteur du vêtement pour homme haut de gamme et ce, jusqu'en 2018. Le secteur du vêtement pour femme haut de gamme par contre restera stable.

Produits de niche

Plus de 96% des entreprises de fabrication sont de petite taille, soit moins de 100 employés, selon Statistique Canada. Les salaires de la production, eux, sont en hausse. Alors qu'ils se situaient en moyenne à 18 933\$ en 2001, ils augmentaient à plus de 25 000\$ en 2009, selon l'ISQ. Ces changements reflètent le passage de la production de vêtements de masse à une confection et un design de produits de niche spécialisés de haute qualité depuis dix ans, phénomène accéléré par la mondialisation et la concurrence asiatique. La main d'œuvre doit donc être plus qualifiée, les entreprises, plus petites.

Annexe IV : Résumé du comité de direction

Cette annexe présente un résumé du dernier comité de direction de l'entreprise.

Pierre Bossy : Bonjour à tous, comme vous le savez Bossy fait face à son plus grand défi depuis sa création. En effet, nos revenus sont en baisses, nos frais fixes de production continuent de croître et la concurrence est de plus en plus féroce. Au milieu de cette crise, je considère que je n'ai plus assez d'énergie à mon âge pour assurer la pérennité de la société et je souhaite donc me retirer dans les prochaines années. Il est primordial par contre que mon successeur garde les idéaux et la vision que ma famille a transmis à cette société.

Johanne Viau : Ne t'inquiète pas Pierre, nous avons tous autant à cœur que toi l'entreprise. Je veux toutefois attirer votre attention sur un sujet qui me préoccupe grandement. Les récentes difficultés financières de l'entreprise se sont rendues à l'oreille des employés de notre usine de production. Il y a des rumeurs qui courent comme quoi certains employés voudraient se syndiquer.

Georges Blouin : Ça me surprend! Nous les avons toujours très bien traités et ils sont mieux payés que la moyenne des employés de ce secteur. De toute façon, j'ai confiance que l'équipe de consultants que nous voulons engager permettra à l'entreprise de renouer avec la rentabilité qu'elle a connue par le passé.

Pierre Bossy : C'est quand même un sujet qui m'irrite et auquel je vais réfléchir. Étais-tu au courant Michael?

Michael Taft (directeur des opérations): Oui, mais je pensais que ce n'était que des rumeurs. Je suis beaucoup plus préoccupé par l'un de nos équipements qui est défectueux. Le contrôle qualité m'a rapporté plusieurs imperfections de la marchandise. Les rejets sont de plus en plus élevés depuis les trois derniers mois. J'ai d'ailleurs fait venir un technicien afin de savoir l'ampleur des coûts pour effectuer la réparation de la machine. Ce dernier m'a mentionné qu'il pourrait la

réparer, mais qu'il fallait s'attendre à des coûts importants puisque la garantie est expirée. Si la pièce est achetée le paiement sera divisé en trois versements : 1/3 à la signature, 1/3 moment de la livraison et 1/3 à l'installation.

Georges Blouin : Je vais devoir me renseigner pour savoir comment comptabiliser ce type de paiement, car c'est la première fois que nous ferions affaire avec un fournisseur exigeant ce type de modalité de paiement. Je savais que la machinerie était plutôt vieille il qu'il faudrait y apporter des réparations un jour ou l'autre. Même si nous remplaçons cette pièce d'équipement, nous ne serions pas en mesure d'affronter la concurrence qui utilise maintenant de la machinerie beaucoup plus sophistiquée. L'automatisation est de plus en plus populaire dans notre industrie. Ces machines sophistiquées exigeraient un investissement substantiel d'environ 4 M\$. Je ne sais pas si l'entreprise aurait les liquidités nécessaires ou accès au financement pour moderniser nos équipements. J'ai préparé une analyse comparative des deux options (Annexe VI) par contre, je tiens à préciser que l'évaluation des flux de trésorerie actualisés n'est pas ma force.

Pierre Bossy : Merci pour tes propositions Georges. As-tu eu le temps de parler avec les consultants pour savoir aussi le traitement adéquat de la poursuite qui est intentée contre l'entreprise?

Georges Blouin : Oui, ils ne m'ont pas répondu encore et je ne suis pas sûr de la méthode à prendre. Notre avocat considère que la poursuite est futile et sera facilement gagnée par nous.

Pierre Bossy : C'est une bonne nouvelle au moins. J'ai rencontré aussi l'agence Sound and Picture et ils m'ont grandement parlé du mérite d'associer notre marque avec un athlète porte-parole. J'ai soumis aux consultants l'analyse préliminaire qu'ils m'ont remise (Annexe VII). Ils ont aussi entre les mains les détails concernant l'option d'acquérir Kassy, une compagnie de Sherbrooke spécialisée dans le vêtement haut de gamme pour femmes (Annexe VIII).

Georges Blouin : Kassy me semble un choix logique qui nous permettrait de nous diversifier tout en gardant notre image intacte. En effet, la qualité de leurs produits est similaire à la nôtre. De plus, nous pourrions réaliser des économies d'échelles. Évidemment, il risque d'y avoir des licenciements associés suite à une fusion éventuelle de nos sièges sociaux, il est donc essentiel de garder ce dossier secret pour ne pas empirer les rumeurs de syndicalisation.

Pierre Bossy : Toutes ces options sont intéressantes par contre, il ne faut pas oublier que notre financement disponible est limité. À l'exception de l'augmentation potentielle de nos flux de trésorerie internes, notre seule source de financement est notre institution bancaire. J'ai rédigé un résumé du financement disponible et des clauses restrictives associé à celui-ci (voir Annexe V).

Je crois que cela fait le tour pour aujourd'hui. Merci de votre bon travail habituel. Nous nous reparlerons lorsque nous recevrons les recommandations des consultants. Bonne journée.

Annexe V - Clause restrictive de la banque

La banque pourrait prêter 2 000 000\$ à un taux d'intérêt de 6,00% remboursable sur 10 ans. De plus, Bossy devra en tout temps respecter les clauses restrictives suivantes :

Ratio d'endettement (Passif/Actif) : Inférieur à 0,6

Ratio de liquidité (Actif court terme/Passif court terme): Supérieur à 1,25

Annexe VI - Options concernant la production

Afin de faire face à la concurrence, Bossy se doit de réduire ses coûts de production. En effet, plusieurs concurrents qui vendent des vêtements à qualité similaire offrent des prix moindres. Georges Blouin a effectué une analyse des flux générés pour les options suivantes : réparation de la machinerie actuelle et automatisation de la chaîne de production. L'économie d'impôt relié à la déduction pour amortissement a été évalué comme négligeable.

Option 1 : Réparation de la machine actuelle

La première option consiste à réparer la machine actuelle en remplaçant la pièce défectueuse. Il s'agit de la pièce maîtresse de l'équipement. Cette opération permettrait d'allonger la durée de vie de l'équipement de 10 ans. Cette option exige un investissement initial de 350 000\$. Si la pièce est changée, les frais reliés au contrôle de la qualité et aux rejets seraient moindres. Il en résulterait une diminution des coûts de production de 150 000\$ par année. Cette pièce d'équipement serait capitalisée. Pour calculer la réduction des charges générées par l'investissement, Georges a considéré le net entre la diminution des coûts de production ainsi que l'augmentation des charges d'amortissement.

<i>En milliers de \$</i>	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Investissement initial	(350)					
Total de la réduction des charges générées par l'investissement		150	150	150	150	150
Impôts (20%)		(30)	(30)	(30)	(30)	(30)
Flux nets d'impôts	(350)	120	120	120	120	120
Valeur actualisée nette	117\$					

Option 2 : Automatisation de la chaîne de production

La seconde option consiste en un investissement dans de nouveaux équipements qui permettrait d'automatiser en grande partie la chaîne de production. L'investissement initial se chiffre à 4 M\$. Ces nouveaux équipements seraient amortissables linéairement sur 20 ans au point de vue comptable. Les charges nettes diminueraient considérablement pour chaque unité vendue. Pour calculer la réduction des charges générées par l'investissement, Georges a utilisé la même méthode que pour l'option précédente. La diminution des coûts permettrait à Bossy d'offrir des prix plus abordables, ce qui ferait augmenter le chiffre d'affaires. Plusieurs postes seraient supprimés suite à l'automatisation d'une partie de la chaîne de production, il en résulterait une indemnité de départ totale de 300 000 \$. L'ancienne machinerie serait vendue pour une somme peu élevée puisqu'il n'existe pas vraiment de marché actif pour ces vieux équipements.

<i>En milliers de \$</i>	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Investissement initial	(4 000)					
Chiffre d'affaires généré par l'investissement		300	350	500	650	800
Total de la réduction des charges générées par l'investissement		650	650	700	750	800
Indemnité de départ	(300)					
Flux monétaires avant impôts		950	1 000	1 200	1 400	1 600
Impôts (20%)		(190)	(200)	(240)	(280)	(320)
Flux monétaires nets d'impôts	(4 300)	760	800	960	1 120	1 280
Valeur actualisée nette	(381) \$					

Annexe VII – Promotion avec un athlète porte-parole

Promotion Sound and Picture Inc. (SP) a élaboré la proposition qui suit suite à sa rencontre avec Pierre Bossy.

Bossy souhaite réaliser une campagne publicitaire en établissant un lien de prestige entre ses vêtements haut de gamme et un athlète de renom pour faire en sorte que ses ventes renouent avec la croissance qu'elles connaissaient par le passé. Le principal public cible de Bossy est les jeunes professionnels de 25 à 45 ans et la direction a demandé une proposition initiale d'un an.

SP a analysé les dossiers de centaines d'athlètes et le joueur de hockey des Habitants de Montréal, Francis Cartier, a été retenu comme pivot de la campagne. Francis figure depuis 2 ans comme l'un des joueurs avec le plus de potentiel de la Ligue nationale de hockey (LNH). En plus de jouer pour l'équipe sportive la plus populaire au Québec, ce dernier est un garçon qui a grandi au Québec. Francis est aussi populaire au sein des hommes que des femmes. Jamais il n'a été pris à partie dans les nouvelles pour quelques motifs que ce soit. De plus, il n'a pas d'autres contrats de promotion importants en ce moment.

La proposition englobe les dépenses supplémentaires concernant les panneaux publicitaires, une campagne radio d'un an, les modifications apportées au site web de Bossy et des présentoirs sur les lieux des ventes des produits de Bossy.

Les coûts du programme sont les suivants :

Honoraires de Sound and Picture	150 000 \$
Honoraires de l'athlète	250 000
Présentoirs promotionnels	75 000
Élaboration du message radio	30 000
Frais de diffusion radio	240 000
Panneaux publicitaires	300 000
Modifications au site web	10 000
Coûts totaux	1 055 000 \$

La vaste expérience de Sound and Picture en matière de projets promotionnels et l'analyse de programmes similaires laissent croire que cette campagne aurait comme impact une augmentation des ventes de tous les produits dès 2015. Cette augmentation représenterait entre 30 % et 35 % par rapport aux produits de 2014. Une augmentation d'environ 15% se poursuivrait pour l'année 2016.

Annexe VIII – Acquisition de Kassy

Un banquier d'investissement représentant Kassy, entreprise de vêtements haut de gamme pour femmes, a rencontré Pierre Bossy récemment pour discuter d'une acquisition possible par Bossy. Kassy est une société canadienne à capital fermée appartenant aux frères Marc et Louis Lafrange.

Les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2014, établis selon les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (« NCECF »), figurent ci-après. La croissance de Kassy s'est effectuée à l'interne, et l'entreprise n'a jamais fait d'acquisition d'autres sociétés. L'entreprise diffère un peu du modèle de Bossy par le fait qu'elle ne vend pas ses vêtements par un réseau de distribution, mais directement au sein de ses trois boutiques (Montréal, Sherbrooke et Québec). Kassy loue des locaux pour ces trois boutiques. Kassy sous-traite sa production à une usine de textile située à Cookshire-Eaton et loue un bureau au centre-ville de Sherbrooke pour son centre administratif.

Kassy compte 21 employés : 3 gérants des boutiques, 9 vendeuses dans les boutiques et 9 employés au siège social. Tous les employés sont hautement qualifiés et possèdent une vaste expérience en ventes et production. Les immobilisations corporelles de Kassy sont présentées dans le tableau ci-après. Les justes valeurs marchandes (JVM) ont été estimées par Kassy, et confirmées par des évaluateurs agréés. Dans le cas des autres actifs et passifs de l'entreprise la JVM correspond à la valeur comptable nette (VCN).

Catégorie d'immobilisation	VCN au 31 déc. 2015	JVM au 31 déc. 2015
Mobilier et agencements	243	253
Améliorations locatives	326	336
Matériel informatique	103	125
TOTAL	672	714

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement à un taux de 20%.

Certains actifs incorporels n'ont pas été constatés dans le bilan. Selon des évaluateurs agréés, la marque de commerce a une valeur de 125 000 \$.

Le taux d'imposition de Kassy est de 20%. L'entreprise dispose de reports de pertes fiscales de 125 000\$, qui commencent à expirer en 2029. Comme Bossy et Kassy exercent des activités semblables, l'Agence du revenu du Canada a indiqué que ces pertes reportées sont toujours utilisables advenant l'acquisition. Kassy n'a jamais utilisé son report de pertes par le passé.

Voici les autres hypothèses retenues pour les prévisions des coûts et des synergies suite à l'acquisition potentielle de Kassy :

1. La production des produits de Kassy continuerait d'être sous-traitée. Les coûts des ventes resteront constants.
2. Les frères Lafrange ne veulent pas vendre l'entreprise avant janvier 2016.
3. Bossy licencierait 6 employés au siège social en 2016 ce qui entraînera des indemnités de départ totalisant 150 000 \$. Ceci permettrait de réaliser des économies de 300 000 \$ annuellement.
4. L'investissement en immobilisation se chiffre à 50 000 \$ en 2016 et 10 000\$ par an par la suite.
5. Les ventes de Kassy devraient continuer de croître de 2% pour les cinq prochaines années.

Georges Blouin a déterminé que la valeur des entreprises acquises récemment sur ce marché a été basée sur un ratio de 2,42 fois le BAIIA. Les frères Lafrange exigent un produit total de la vente de 985 000 \$. Pierre aimerait connaître les traitements comptables possibles et leurs impacts advenant l'acquisition de Kassy.

KASSY INC.
BILAN
au 31 décembre 2014
(en milliers de \$ canadiens)
(établi selon les NCECF)

Actif

Actifs à court terme		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	153	\$
Débiteurs	151	
Stocks	76	
Total de l'actif à court terme	380	
Immobilisations corporelles	672	
Total actif	1 052	

Passif

Passif à court terme	
Créditeurs	137
Total du passif à court terme	137
Prêts des actionnaires	400
Total du passif	537

Capitaux Propres

Capital-actions	25	
Bénéfices non répartis	490	
Total des capitaux propres	515	
Total du passif et des capitaux propres	1 052	\$

KASSY INC.
 ÉTAT DES RÉSULTATS
 Exercice terminé le 31 décembre 2014
(en milliers de \$ canadiens)
(établi selon les NCECF)

Chiffre d'affaires	3 025	\$
Coûts des produits vendus		
Coûts variables de production	1 513	
Coûts fixes de production	200	
Total des coûts des produits vendus	1 713	
Bénéfice brut	1 313	
Charges d'exploitation		
Frais de ventes et de marketing	500	
Frais généraux et frais d'administration	400	
Amortissement	134	
Total des charges	1 034	
Bénéfice avant impôts	279	
Impôts	-	
Bénéfice net	279	\$