

**Étude de cas n° 1**

**GUIDE DE CORRECTION  
THE GENTLEMAN'S QUARRY  
OCCASIONS D'ÉVALUATION**

**Occasion d'évaluation n° 1**

Le candidat prépare les prévisions de trésorerie semestrielles et calcule le montant auquel devrait s'élever le prochain appel de fonds.

*Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.*

**Grille de compétences des CPA :**

*3.2.2 – Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions (Modules communs – niveau A)*

*5.2.1 – Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement de l'entité (Modules communs – niveau A)*

Les prévisions de trésorerie semestrielles serviront à déterminer si des appels de fonds seront nécessaires pour financer les activités pendant les six prochains mois. Voici les prévisions :

<b>Prévisions des flux de trésorerie</b>	<b>T4 30 juin 2014</b>	<b>T3 31 mars 2014</b>	<b>T2 31 déc. 2013</b>	<b>T1 30 sept. 2013</b>
Produits				
Ventes au comptant	5 625 \$	5 625 \$	4 375 \$	6 875 \$
Ventes à crédit <sup>1</sup>	31 875	31 875	37 500	26 250
Sommes non recouvrées sur ventes à crédit <sup>1</sup>	(31 875)	(31 875)	(37 500)	(26 250)
Sommes recouvrées sur ventes à crédit <sup>1</sup>	31 875	37 500	26 250	0
Coûts des marchandises <sup>2</sup>	(28 572)	(28 572)	(25 625)	(23 625)
Main-d'œuvre	(37 500)	(37 500)	(25 250)	(25 250)
Déplacements	(8 800)	(4 000)	0	0
Dépenses en immobilisations – rayonnage	0	(9 000)	0	0
Repas et divertissements	(1 250)	(1 250)	(1 250)	(1 250)
Frais de démarrage	0	0	(7 500)	(10 000)
Frais juridiques	0	0	(7 500)	(12 500)
Marketing et publicité	(1 875)	(1 875)	(1 875)	(1 875)
Loyers	(3 750)	(3 750)	(3 750)	(3 750)
Fournisseurs <sup>2</sup>				40 000

Prévisions des flux de trésorerie	T1	T2	T3	T4
	30 juin 2014	31 mars 2014	31 déc. 2013	30 sept. 2013
Besoins de trésorerie	(44 247) \$	(42 822) \$	(42 125) \$	(31 375) \$
Total des besoins de trésorerie pour le T3 et le T4	(87 069)			
Marge de sécurité de 10 %	(8 707)			
<b>Appel de fonds pour le T3 et le T4</b>	<b>(95 776) \$</b>			

<sup>1</sup> Nous avons supposé que les sommes à recevoir sur les ventes réalisées pendant un trimestre sont recouvrées pendant le trimestre suivant (ce qui correspond essentiellement à un délai moyen de recouvrement de trois mois). Cette hypothèse est conforme aux tendances observées au trimestre précédent. D'autres hypothèses raisonnables auraient pu être utilisées.

<sup>2</sup> Nous avons supposé que les comptes fournisseurs restent stables, à 40 000 \$, pour le T3 et le T4. D'autres hypothèses raisonnables auraient pu être utilisées.

### Occasion d'évaluation n° 2

Le candidat analyse les hypothèses et concepts qui sous-tendent les prévisions des flux de trésorerie.

*Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.*

### Grille de compétences des CPA :

*3.2.2 – Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions (Modules communs – niveau A)*

*5.2.1 – Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement de l'entité (Modules communs – niveau A)*

Voici des hypothèses et des éléments clés à prendre en compte pour la préparation des prévisions.

### Produits

Même si Pike a le « pressentiment » que les ventes croîtront de 30 % au cours des deux trimestres suivants, aucun argument convaincant n'appuie ce point de vue. Le secteur du commerce de détail a tendance à ralentir après la saison des Fêtes, et il est peu probable qu'une participation à des salons professionnels entraîne directement une hausse des ventes. Même si une croissance des ventes réduirait le financement dont Tarick a besoin, nous devrions utiliser une donnée plus réaliste : la moyenne des deux premiers trimestres, étant donné que le T2 a été caractérisé par une hausse des ventes liée à la saison des Fêtes.

Ventes du T1 : 33 125 \$

Ventes du T2 : 41 875 \$

Moyenne – hypothèse pour le T3 et le T4 : 37 500 \$

### Coûts supplémentaires

Pike engagera des frais de déplacement supplémentaires pour participer à des salons professionnels. De plus, il souhaite que son magasin offre des marques plus haut de gamme, ce qui ferait augmenter de 15 % le coût des marchandises en pourcentage des ventes.

Pike propose aussi d'embaucher un vendeur à temps plein et un vendeur à temps partiel pour améliorer le service à la clientèle du magasin. D'après les coûts de main-d'œuvre des trois employés à temps partiel, on peut s'attendre à ce que les coûts supplémentaires soient de 1 750 \$ par trimestre pour le vendeur à temps partiel et de 10 500 \$ par trimestre pour le vendeur à temps plein. Comme aucun directeur des ventes ne supervise actuellement l'équipe, il est raisonnable de continuer de tenir compte du salaire de Pike dans les prévisions de la trésorerie.

***[Remarque à l'intention des correcteurs : D'autres hypothèses valables auraient pu être utilisées quant aux incidences sur les flux de trésorerie des comptes clients et des comptes fournisseurs.]***

### Coûts exclus

L'amortissement est un élément hors trésorerie et ne doit pas être pris en compte dans les prévisions de trésorerie.

### Appel de fonds nécessaire

D'après les prévisions de la trésorerie pour le T3 et le T4, GQ aurait besoin d'environ 96 000 \$, ce qui comprend une marge de sécurité de 10 %. Cette somme est nettement supérieure aux 50 000 \$ investis au départ.

### **Occasion d'évaluation n° 3**

Le candidat analyse la viabilité de l'offre d'acquisition.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

### **Grille de compétences des CPA :**

***5.4.2 – Appliquer des méthodes appropriées pour estimer la valeur d'une entreprise (Modules communs – niveau B; module optionnel Finance – niveau A)***

M. Cocobas a offert de vendre son entreprise à Pike et Tarick pour une somme correspond à cinq fois le BAIIA. Un calcul rapide fondé sur les états financiers présentés par M. Cocobas montre que le prix s'établirait à 375 000 \$ :

	<b>Exercice 2014 31 déc. 2014</b>
Bénéfice net	50 000 \$
+ Intérêts	10 000
+ Amortissement	15 000
+ Impôts	0
BAIIA	75 000
Multiple	× 5
Prix d'acquisition	375 000 \$

### *Ajustements possibles*

Un multiple correspondant à cinq fois le BAIIA semble raisonnable, même s'il est vraisemblablement à l'extrémité supérieure de la fourchette de prix pour une entreprise à capital fermé de cette taille. Esquine est en exploitation depuis 30 ans et ses ventes stagnent depuis quelque temps. Nous pouvons donc supposer que les ventes seront plutôt stables à l'avenir.

Cependant, il faudrait envisager quelques « ajustements de normalisation » dans le cadre des négociations avec M. Cocobas :

- Main-d'œuvre : Esquine compte trois employés à temps plein et leur rémunération totale semble atteindre 100 000 \$. Le résumé de l'information financière indique qu'un employé à temps plein coûterait 42 000 \$. Ainsi, un chiffre de 126 000 \$ serait plus raisonnable pour la main-d'œuvre.
- Sécurité : Des frais liés à la surveillance de 500 \$ par mois seront engagés de façon récurrente, auxquels s'ajouteront des coûts d'assurance de 2 700 \$ (3 000 \$ moins 10 %). Par conséquent, 8 700 \$ de frais connexes supplémentaires seront engagés de façon récurrente. Il se pourrait toutefois que ces dépenses permettent de réduire les coûts de 25 000 \$ découlant des pertes de stocks (qui semblent excessifs) dans les états financiers d'Esquine. À noter que nous n'avons pris en compte aucune réduction de ces coûts parce que nous n'avons pas assez d'informations pour évaluer les incidences.
- Marchandises volées : On ne s'attend pas à ce qu'un vol de 5 000 \$ se produise chaque année; il faut donc réintégrer cette somme au BAIIA. Compte tenu des informations fournies, on peut présumer que des provisions pour pertes de stocks ont déjà été prises en compte dans les données fournies par M. Cocobas.

Ces ajustements de normalisation devraient faire l'objet de discussions avec M. Cocobas. S'ils sont acceptés, le prix d'acquisition révisé serait le suivant :

	<b>Exercice 2014 31 déc. 2014</b>
BAIIA initial	75 000 \$
- Rémunération supplémentaire	(26 000)
- Sécurité accrue	(8 700)
+ Marchandises volées	5 000
BAIIA révisé	45 300
Multiple	× 5
Prix d'acquisition	226 500 \$

#### Occasion d'évaluation n° 4

Le candidat calcule les ratios financiers clés et les compare avec ceux d'un concurrent.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

#### Grille de compétences des CPA :

##### 5.1.1 – Évaluer la situation financière de l'entité (Modules communs – niveau A)

Esquine est un choix idéal pour comparer les ratios financiers clés de GQ en raison de deux facteurs :

- 1) elle est considérée comme un modèle dans le secteur du commerce de détail;
- 2) elle vend le même genre de marchandises que GQ et est active dans le même marché, tant d'un point de vue démographique que géographique.

#### Ratio du fonds de roulement

Le ratio du fonds de roulement (ou ratio de liquidité générale) mesure le niveau de liquidité ou le fonds de roulement d'une entreprise en permettant à celle-ci de déterminer le montant des actifs à court terme disponible pour la couverture de ses passifs à court terme.

<b>GQ</b>		<b>Esquine</b>
<b>T2 2013</b>	<b>T1 2013</b>	<b>Exercice 2013</b>
2,44	1,96	3,49

#### Ratio de liquidité relative

Le ratio de liquidité relative est une version plus restrictive du ratio du fonds de roulement; il permet de mesurer le montant des actifs à court terme les plus liquides disponibles pour la couverture des passifs à court terme, et exclut le solde des stocks.

<b>GQ</b>		<b>Esquine</b>
<b>T2 2013</b>	<b>T1 2013</b>	<b>Exercice 2013</b>
1,63	1,38	2,36

Taux de rotation des stocks

Ce ratio indique le nombre de fois que les stocks d'un magasin sont vendus et remplacés au cours d'une période. Plus le taux est élevé, plus les marchandises se sont vendues rapidement, ce qui constitue un indicateur clé pour les magasins de détail qui vendent des marchandises saisonnières.

<b>GQ</b>		<b>Esquine</b>
<b>T2 2013<sup>1</sup></b>	<b>T1 2013<sup>1</sup></b>	<b>Exercice 2013</b>
3,15	5,86	2,09

<sup>1</sup> Comme ces chiffres correspondaient à des données trimestrielles, ils ont été annualisés pour permettre une comparaison.

Rotation des créances clients

Ce taux constitue un indicateur de la performance et sert à mesurer l'efficacité d'une entreprise en matière de recouvrement de créances. En accordant du crédit par l'entremise des comptes clients, l'entreprise consent essentiellement des prêts sans intérêts à ses clients; un taux plus élevé indique un recouvrement plus rapide de ces créances sans intérêts.

<b>GQ</b>		<b>Esquine</b>
<b>T2 2013<sup>1</sup></b>	<b>T1 2013<sup>1</sup></b>	<b>Exercice 2013</b>
3,87 (94 jours)	5,71 (64 jours)	36,67 (10 jours)

<sup>1</sup> Les chiffres sont calculés en fonction de ventes annuelles de 150 000 \$, soit le double des ventes réelles des deux premiers trimestres d'exploitation.

Pourcentage de marge brute

Ce ratio indique la marge brute appliquée aux produits d'une entreprise. Dans les cas de GQ et d'Esquine, il n'y a pas de coûts de main-d'œuvre directe pour la production des biens; le coût des marchandises est donc la seule composante du coût des marchandises vendues.

<b>GQ</b>		<b>Esquine</b>
<b>T2 2013</b>	<b>T1 2013</b>	<b>Exercice 2013</b>
39 %	23 %	58 %

Ventes par pied carré

Cet indicateur est couramment utilisé dans le secteur du commerce de détail. Les ventes par pied carré correspondent au chiffre d'affaires moyen qu'un magasin de détail réalise par pied carré de surface de vente.

<b>GQ</b>		<b>Esquine</b>
<b>T2 2013<sup>1</sup></b>	<b>T1 2013<sup>1</sup></b>	<b>Exercice 2013</b>
558,33 \$	441,67 \$	687,50 \$

<sup>1</sup> Comme ces chiffres correspondaient à des données trimestrielles, ils ont été annualisés pour permettre une comparaison.

**Occasion d'évaluation n° 5**

Le candidat analyse les ratios financiers clés et les compare avec ceux d'un concurrent.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

**Grille de compétences des CPA :**

**5.1.1 – Évaluer la situation financière de l'entité (Modules communs – niveau A)**

Ratio du fonds de roulement

Cet indicateur montre que GQ a suffisamment d'actifs à court terme pour couvrir ses comptes fournisseurs à court terme, et il n'y a pas eu d'évolution notable d'un trimestre à l'autre. GQ n'est pas dans une situation aussi favorable qu'Esquine en ce qui concerne le fonds de roulement. Une partie importante du fonds de roulement de GQ est bloquée dans les comptes clients en raison de sa politique de vente à crédit. En conséquence, son niveau de liquidité pourrait être plus faible qu'il n'y paraît.

Ratio de liquidité relative

En excluant les stocks du ratio, on constate que la taille du fonds de roulement de GQ diminue, ce qui veut dire qu'elle pourrait ne pas être en mesure de régler ses passifs à court terme dans le délai imparti. Cette situation devrait préoccuper la direction de GQ parce qu'elle peut entraîner des frais d'intérêts inutiles, nuire aux relations avec les fournisseurs actuels et la faire mal paraître lorsqu'elle négociera des ententes avec de nouveaux fournisseurs. Cependant, le ratio demeure supérieur à 1,0, ce qui est positif.

Taux de rotation des stocks

GQ a un taux de rotation des stocks plus favorable qu'Esquine. Il est également possible que GQ perde des ventes en raison de stocks insuffisants, si on suppose que les stocks d'Esquine sont, eux, suffisants.

Rotation des créances clients

Esquine est manifestement plus efficace que GQ en matière de recouvrement de créances et son taux de rotation est plus près de ce qu'il devrait être pour une entreprise de commerce de détail. Le faible ratio (nombre élevé de jours) de GQ indique que sa direction devrait revoir ses politiques relatives au crédit pour que les sommes à recevoir sur les ventes soient recouvrées en temps opportun. Même si, selon la politique de GQ, les clients ont 60 jours pour régler leurs achats, il est évident qu'ils ne respectent pas ce délai, puisque le délai moyen de recouvrement des comptes clients était de plus de 90 jours à la fin de décembre. Bien que GQ ait adopté cette pratique pour se différencier de la concurrence en matière de service à la clientèle, cette façon de faire n'est pas courante dans le secteur de la vente de vêtements au détail et a entraîné un niveau de liquidité restreint. Une augmentation de l'encaisse pourrait rendre les appels de fonds moins pressants pour Tarick.

### Pourcentage de marge brute

Cet indicateur est très révélateur :

- 1) GQ ne gère peut-être pas avec efficacité ses marchandises au fil du processus de vente;
- 2) GQ fixe peut-être des prix trop faibles pour ses marchandises comparativement à Esquine et au reste du secteur;
- 3) GQ paie peut-être ses marchandises plus cher que ses concurrents, ce qui ne serait pas surprenant compte tenu de sa courte période d'exploitation et de son incapacité à établir des relations avec des fournisseurs pendant cette période.

### Ventes par pied carré

Puisque nous ne connaissons pas les prix exacts des vêtements vendus par chaque magasin, cet indicateur ne se prête peut-être pas à une comparaison. Toutefois, étant donné que les deux magasins se trouvent dans la même ville et qu'ils vendent le même genre de marchandises, on peut s'attendre à des données semblables d'un magasin à l'autre. Si c'est le cas, on peut conclure que GQ ne gère pas sa surface de vente de manière à susciter des ventes de façon aussi efficace qu'Esquine.

Globalement, l'exploitation de GQ ne semble ni aussi efficace ni aussi rentable que celle d'Esquine. Les fonds bloqués dans les comptes clients sont particulièrement préoccupants et ceux-ci ne semblent pas gérés adéquatement compte tenu de la politique de GQ relative au crédit.

### **Occasion d'évaluation n° 6**

Le candidat détermine que GQ est en difficulté financière et formule des recommandations à long terme en vue du redressement de l'entreprise.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

### **Grille de compétences des CPA :**

5.2.1 – Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement de l'entité (Modules communs – niveau A)  
5.6.2 – Conseiller une entité en difficulté financière (Modules communs – niveau B; module optionnel Finance – niveau A)

D'après les prévisions de trésorerie semestrielles et l'examen des activités des deux premiers trimestres, il est évident que GQ est en difficulté financière. Même si nous supposons, comme le prévoit Pike, que les ventes augmenteront de 30 %, ce ne serait pas suffisant pour que les entrées de trésorerie nettes soient positives pendant le premier exercice. Après avoir examiné ces données, nous avons déterminé que Pike doit prendre plusieurs décisions afin que GQ n'éprouve pas de nouvelles difficultés financières au cours de son deuxième exercice et par la suite.

### Rejet de l'offre d'acquisition

Nous avons établi plus haut que le prix d'acquisition d'Esquine s'établirait entre 225 000 \$ et 375 000 \$, une somme trop élevée pour GQ à l'heure actuelle. Considérant qu'elle n'en est qu'à son premier exercice et qu'elle doit gérer sa trésorerie de façon serrée, ajouter un magasin

serait la pire chose à faire. Non seulement GQ doit d'abord stabiliser la situation de son premier magasin avant de prendre des décisions importantes, elle devra aussi examiner les différents moyens de financement qui s'offriront à elle, si Pike décide d'emprunter cette voie.

#### Suivi d'indicateurs de performance clés

Il existe des ratios propres aux petits détaillants auxquels GQ peut se comparer pour mesurer sa performance et déterminer si des changements sont nécessaires. Soulignons que les ratios financiers ne sont pas des indicateurs de performance suffisants à eux seuls, mais qu'ils donnent une base de comparaison pour suivre les tendances et gérer les ressources financières. Nous avons déjà mentionné certains de ces indicateurs de performance clés; il est important que GQ utilise des données de référence pertinentes aux fins de comparaison. En général, une entreprise semblable sur les plans du secteur d'activité, de la taille, de l'emplacement et de la clientèle cible est un bon point de départ pour trouver des données de référence.

#### Adoption d'une politique de recouvrement plus rigoureuse

Actuellement, le taux de recouvrement des comptes clients est consternant. Dans le secteur de la vente au détail de vêtements, il n'est pas nécessaire d'accorder un délai de paiement de 60 jours. La plupart des clients paient par carte de crédit et achètent donc déjà les marchandises à crédit (en d'autres mots, GQ peut compter sur les sociétés de cartes de crédit pour financer les achats des clients). GQ a adopté cette politique pour améliorer le service à la clientèle, mais elle ne fait le suivi d'aucun indicateur de performance clé pour déterminer si elle est efficace. Nous pouvons déjà constater, grâce aux données financières, que cette politique a eu une incidence négative importante sur les flux de trésorerie. De plus, la courte période d'exploitation de GQ ne se prête pas bien à ce type de politique, car l'entreprise est encore en train d'apprendre à connaître ses clients et ne sait pas encore à qui elle devrait consentir du crédit. Nous recommandons à GQ de recouvrer les sommes à recevoir et d'abolir cette politique; elle pourra ainsi accroître son encaisse et régler ses comptes fournisseurs et ses factures.

#### Réduction des coûts inutiles

Pike semble avoir de nombreux projets ambitieux pour la seconde moitié de l'exercice, mais il ne se préoccupe pas trop des incidences financières de ceux-ci. Il prévoit participer à deux salons professionnels, ce qui coûterait plus de 12 000 \$. Cette somme semble exagérée étant donné qu'il s'agit essentiellement d'occasions de réseautage et que les résultats concrets seront minimes. Pour réduire les coûts, Pike devrait peut-être renoncer à sa participation au salon d'Orlando et assister uniquement à celui de Las Vegas.

GQ souhaite aussi augmenter le nombre d'employés dans le magasin – d'une superficie de 300 pieds carrés – dans le but de s'aligner sur les meilleures pratiques de service à la clientèle. Pour le moment, GQ devrait plutôt mettre l'accent sur l'efficacité de l'exploitation en réduisant les coûts; elle pourra se concentrer sur le service à la clientèle et les aspects plus qualitatifs du magasin lorsqu'elle aura atteint sa phase de maturité. Ainsi, elle devrait reconsidérer l'embauche d'employés supplémentaires pour l'instant et tirer profit autant que possible de l'expérience du personnel en place pour répondre aux besoins de la clientèle.