



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR

# l'Examen final commun des CPA

Mai 2016

© 2016 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

---

**MEMBRES DES COMITÉS DU JURY D'EXAMEN DE CPA CANADA**  
**Mai 2016**

**Président : Peter Norwood, FCPA, FCA, FCMA**  
Langara College  
Vancouver (C.-B.)

**Vice-président : Terry Booth, FCPA, FCA**  
Collins Barrow Calgary LLP  
Calgary (Alb.)

**Paul Van Bakel, CPA, CA**  
Ontario Die International  
Waterloo (Ont.)

**Micheal Burch, CPA, CA, CFP**  
Welch LLP  
Ottawa (Ont.)

**Joan Davison Conrod, FCPA, FCA**  
Université Dalhousie  
Halifax (N.-É.)

**Mohamed Drira, M. Sc., Ph. D., CPA, CGA**  
Université du Nouveau-Brunswick  
Fredericton (N.-B.)

**Naïma Hafidi, CPA, CGA, M. Sc. Finance**  
Travaux publics et Services gouvernementaux  
Canada  
Gatineau (Qc)

**Mike Ivanof, Ph. D., CPA, CGA**  
Université Fraser Valley  
Abbotsford (C.-B.)

**Réal Jacques, CPA, CMA, M. Sc.**  
HEC Montréal  
Montréal (Qc)

**Gabriela Kegalj, CPA, CA**  
KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.  
Toronto (Ont.)

**Colin MacLean, FCPA, FCMA**  
Université Dalhousie  
Halifax (N.-É.)

**Pier-Olivier Migneault, CPA, CA**  
Banque de développement du Canada  
Montréal (Qc)

**David (Jordan) Oakley, CPA, CA**  
Deloitte  
Winnipeg (Man.)

**David Sukhdeo, CPA, CGA, MBA, MPA**  
Conestoga College  
Waterloo (Ont.)

**Jonathan Vandal, CPA, CA, Pl. fin.**  
Finandicap  
Montréal (Qc)

**Bill Waterman, CPA, CMA**  
Université Mount Allison  
Sackville (N.-B.)

**Michael Wright, Ph. D., FCPA, FCGA**  
Université de Calgary  
Calgary (Alb.)

---

## TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de mai 2016 .....	1
Message aux candidats .....	8
Annexes	
Annexe A Conception de l'examen, élaboration des guides de correction et correction de l'Examen final commun .....	16
Annexe B Module de synthèse 1 – Analyse de cas RSI .....	20
Annexe C L'Examen final commun – Épreuve du Jour 1 – RSI (version 1) – 16 septembre 2015 .....	63
Annexe D Épreuve du Jour 1 – RSI (version 1) – 16 septembre 2015 – Guide de correction et exemple de réponse de candidat .....	82
Annexe E L'Examen final commun – Épreuve du Jour 1 – RSI (version 2) – 25 mai 2016.....	105
Annexe F Épreuve du Jour 1 – RSI (version 2) – 25 mai 2016 – Guide de correction et exemple de réponse de candidat.....	121
Annexe G L'Examen final commun – Épreuve du Jour 1 – CHEI (version 1) – 25 mai 2016.....	142
Annexe H Épreuve du Jour 2 (avec choix de rôle) – 26 mai 2016 .....	158
Annexe I Épreuve du Jour 3 – 27 mai 2016.....	200
Annexe J Résultats par occasion d'évaluation sommative – Épreuve du Jour 1 – RSI – Version 1 et version 2 .....	217
Annexe K Commentaires du Jury d'évaluation – Épreuve du Jour 1 – RSI – Version 1 et version 2 .....	219

## RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'EXAMEN FINAL COMMUN DE MAI 2016

### OBJECTIFS

Le présent rapport vise à expliquer la démarche suivie aux fins de l'Examen final commun (EFC), et à aider la profession à améliorer la performance des candidats à l'EFC.

Le rapport présente les responsabilités du Jury d'examen, les méthodes d'élaboration des guides de correction et de correction de l'EFC, et les résultats de la correction. Il présente également des recommandations du Jury d'examen à l'intention des candidats.

Sept annexes contiennent des informations détaillées sur la conception de l'évaluation, l'élaboration des guides de correction, la correction de l'EFC de 2015 et les attentes du Jury à l'égard des épreuves. Le lecteur doit se rappeler que les guides de correction ont été élaborés pour des candidats à l'exercice de la profession et que, par conséquent, il se peut que leur contenu ne rende pas compte de toutes les complexités d'une situation réelle. Le présent rapport ne constitue pas une source de PCGR faisant autorité.

### RESPONSABILITÉS DU JURY D'EXAMEN

Le Jury d'examen est composé d'un président, d'un vice-président et de seize membres nommés par les organisations provinciales.

En vertu du mandat qui lui est confié, le Jury assume notamment les responsabilités suivantes :

- élaborer l'EFC en conformité avec la *Grille de compétences des Comptables professionnels agréés* (la Grille) et les directives formulées par le Comité de gestion de la formation professionnelle;
- soumettre l'EFC et les guides de correction à l'examen des organisations provinciales;
- corriger les réponses des candidats et recommander aux organisations provinciales le statut de réussite ou d'échec qu'il convient d'attribuer à chaque candidat;
- faire rapport annuellement sur l'EFC à différents comités CPA et aux organisations provinciales, selon la forme, le niveau de détail et le moment qui leur conviennent.

Le président supervise le processus d'évaluation. Un sous-comité sur l'EFC composé de six personnes participe à l'élaboration des études de cas de l'EFC et des guides de correction, et à l'établissement du profil de réussite. L'établissement du seuil de réussite incombe collectivement à l'ensemble du Jury.

## L'EFC

### Élaboration et structure de l'EFC

Les permanents du Jury d'examen travaillent de concert avec les auteurs des études de cas pour faire en sorte que celles-ci soient conformes à l'esprit et aux objectifs du Jury et qu'elles correspondent aux compétences et aux niveaux de maîtrise précisés dans la Grille.

Le sous-comité sur l'EFC établit des lignes directrices sur le contenu et la nature des études de cas qui seront soumises aux candidats; il passe en revue et modifie au besoin celles qui constitueront les trois épreuves de l'EFC.

### Nature des études de cas

L'EFC consiste en un ensemble d'études de cas qui permettent de déterminer si le candidat est prêt à exercer la profession de CPA.

**Épreuve du Jour 1** — Cette épreuve, d'une durée de quatre heures, consiste en une seule étude de cas qui est connexe au travail d'équipe sur l'étude de cas du module de synthèse 1.

**Épreuve du Jour 2** — Cette épreuve, d'une durée de cinq heures, consiste en une étude de cas proposant quatre rôles distincts assortis d'exigences particulières. L'information supplémentaire propre à chacun fait l'objet d'une annexe distincte.

**Épreuve du Jour 3** — Cette épreuve, d'une durée de quatre heures, consiste en trois études de cas multidisciplinaires.

### Occasions d'évaluation

Le Jury applique un processus d'évaluation fondé sur les compétences qui lui permet de déterminer lesquels des candidats ont montré qu'ils sont prêts à être admis dans la profession.

Les occasions d'évaluation sont fondées sur la question suivante : « Que ferait un CPA compétent dans ces circonstances? » Pour obtenir le statut de réussite, les candidats doivent traiter les questions de l'étude de cas qui sont jugées importantes.

L'**Annexe A** contient une description complète du processus d'évaluation.

### Guides de correction

Avant que ne commence la correction proprement dite, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints du centre de correction apportent une contribution précieuse lors de la mise à l'essai et de la finalisation des guides de correction. Le président du Jury et les responsables du Service des évaluations tiennent régulièrement des réunions avec les chefs d'équipe et leurs adjoints au cours de la finalisation des guides et du processus de correction. Voir les **Annexes B à F** pour les études de cas, les guides de correction et les exemples de réponses de candidats pour l'épreuve du Jour 1 (RSI). Les résultats de la correction par occasion d'évaluation sommative de cette épreuve ainsi que les commentaires du Jury sont présentés aux Annexes **J et K**. Aux **Annexes G, H et I** se trouvent les études de cas des épreuves du Jour 1 (CHEI – version 1), du Jour 2 et du Jour 3 de l'EFC de mai 2016. À noter que les guides de correction de ces épreuves ne sont pas publiés et que le Jury ne présente pas de commentaires à l'égard de celles-ci.

**Épreuve du Jour 1** — Le guide de correction est conçu pour évaluer le candidat au regard des étapes de l'Approche CPA, soit 1) l'évaluation de la situation, 2) l'analyse des questions importantes, 3) les conclusions et conseils, et 4) la communication. La réponse du candidat est jugée globalement comme une réussite ou un échec selon ces quatre évaluations sommatives.

**Épreuves du Jour 2 et du Jour 3** — Un guide de correction est élaboré pour chaque étude de cas. En plus d'indiquer les occasions d'évaluation, chaque guide précise les niveaux de performance, pour aider les correcteurs à évaluer la compétence des candidats par rapport aux attentes établies par le Jury lors de l'élaboration du profil de réussite d'un CPA compétent.

Chaque occasion d'évaluation (OE) prévoit cinq catégories de performance. La performance du candidat est classée dans l'une des cinq catégories suivantes :

- Non traité
- Compétence minimale
- En voie vers la compétence
- Compétent
- Compétent avec distinction

### **Établissement du seuil de réussite**

Le président du Jury participe à la surveillance de la correction. Vers la fin de la correction, le Sous-comité sur l'EFC s'assure que les correcteurs ont appliqué les guides de correction conformément aux attentes du Jury.

Pour déterminer lesquels des candidats réussiront à l'EFC, le Sous-comité sur l'EFC établit un profil de réussite, qui définit ce que l'on attend d'un comptable professionnel agréé débutant, et le candidat est jugé par rapport à ces attentes. Les décisions relatives au profil de réussite sont ratifiées par l'ensemble Jury. Lors de l'établissement du profil de réussite, le Jury tient compte des éléments suivants :

- les exigences propres à chaque domaine de compétences décrites dans la Grille;
- le niveau de difficulté de chaque étude de cas;
- le niveau de difficulté de chaque occasion d'évaluation;
- la façon dont les guides de correction ont été conçus et appliqués;
- les commentaires des chefs d'équipe et de leurs adjoints au sujet des problèmes de correction ou des problèmes découlant des limites de temps;
- les ambiguïtés possibles du libellé de l'étude de cas ou liées à la traduction.

## Le modèle décisionnel

Le but de l'EFC est de déterminer, au moyen d'une évaluation écrite commune, si le candidat possède les compétences attendues d'un CPA débutant. Chacune des épreuves de l'EFC est unique et expressément conçue pour évaluer différentes habiletés :

- L'épreuve du Jour 1 est connexe au travail d'équipe effectué dans le cadre du module de synthèse 1. Elle sert à évaluer la capacité du candidat à démontrer ses compétences professionnelles. Elle est indépendante des épreuves du Jour 2 et du Jour 3.
- L'épreuve du Jour 2 vise à évaluer la **profondeur** des compétences techniques dans l'un des quatre rôles qui sont proposés (qui correspondent aux quatre modules optionnels du Programme de formation professionnelle des CPA). Elle donne au candidat l'occasion de démontrer la **profondeur** de ses compétences dans les domaines communs Information financière et/ou Comptabilité de gestion. Les candidats choisissent un rôle à l'avance et formulent leur réponse en fonction de ce rôle.
- L'épreuve du Jour 3 vise à compléter l'évaluation de la **profondeur** des compétences dans les domaines communs Information financière et/ou Comptabilité de gestion, et en plus de permettre d'évaluer l'**étendue** des compétences du candidat dans tous les domaines communs.

Le candidat doit réussir les épreuves des trois jours pour être admis à la profession.

### Épreuve du Jour 1

L'épreuve du Jour 1 est évaluée séparément de celles des jours 2 et 3. La décision quant à la réussite ou à l'échec du candidat repose sur une évaluation globale de sa performance dans l'application de l'Approche CPA pour démontrer ses compétences professionnelles essentielles.

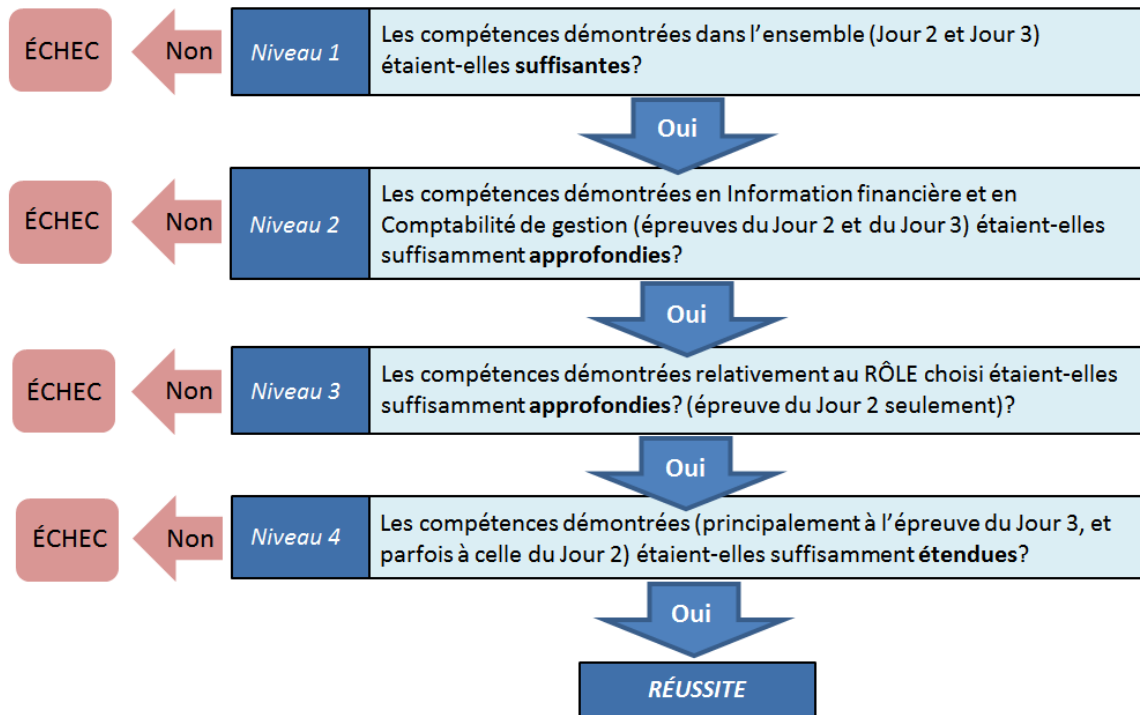
### Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

Le Tableau 1 présente le modèle décisionnel utilisé par le Jury. Quatre éléments sont pris en compte dans la décision d'accorder le statut réussite/échec :

1. La réponse doit satisfaire au critère de **suffisance**, c'est-à-dire que le candidat doit démontrer sa compétence au regard des occasions d'évaluation des épreuves du Jour 2 et du Jour 3 (niveau 1).
2. La réponse doit satisfaire au critère de **profondeur** dans les domaines communs Information financière ou Comptabilité de gestion (niveau 2).
3. La réponse doit satisfaire au critère de **profondeur** relativement au rôle préalablement choisi (niveau 3).
4. La réponse doit satisfaire au critère d'**étendue** dans tous les domaines de compétences de la Grille, c'est-à-dire qu'aucun domaine de compétences techniques ne doit avoir été omis (niveau 4).



**TABLEAU 1**  
**MODÈLE D'ÉVALUATION DE LA RÉUSSITE OU DE L'ÉCHEC**  
**AUX ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3**



## **Approbation des résultats**

Le Sous-comité sur l'EFC passe en revue et approuve les résultats de la correction de chaque étude de cas. L'épreuve du Jour 1 est évaluée séparément de celles du Jour 2 et du Jour 3.

**Épreuve du Jour 1** – Le Sous-comité sur l'EFC analyse le profil des candidats qui ont réussi de justesse et de ceux qui ont échoué de justesse, pour confirmer que le profil de réussite préétabli par le Jury a été correctement appliqué par les correcteurs.

**Épreuves du Jour 2 et du Jour 3** – Dans le cadre du processus d'élaboration, le Sous-comité sur l'EFC fixe des exigences préliminaires pour les critères de profondeur et d'étendue des compétences (niveaux 2, 3 et 4) évaluées par les épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Au terme de la correction, le Jury évalue ces exigences et y met la dernière main, et il établit les exigences du critère de suffisance (niveau 1) applicable aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées.

Au cours du processus d'approbation, le Jury se soucie en tout temps de tout manque d'uniformité ou de cohérence dans la correction ou dans ses processus qui pourrait avoir une incidence sur les résultats.

## **Présentation des résultats**

Dans son processus décisionnel, le Jury détermine lesquels des candidats ont réussi au niveau national, sans tenir compte de la province d'origine ou de la langue des candidats. De même, ses commentaires sont fondés sur une analyse de la performance de l'ensemble des candidats.

Il communique l'information suivante à chaque province par numéro de candidat :

- le statut de réussite ou d'échec global et le statut de réussite ou d'échec pour l'épreuve du Jour 1 et pour les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées;
- le statut de réussite ou d'échec pour l'épreuve du Jour 1;
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 1 (critère de suffisance);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 2 (critère de profondeur en Information financière et/ou en Comptabilité de gestion);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 3 (critère de profondeur dans le rôle choisi);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 4 (critère d'étendue dans tous les domaines de compétences techniques).

## Remerciements

Tous les membres du Jury d'examen tiennent à remercier chaleureusement et sincèrement pour leur énergie, leur appui et leur engagement les membres de l'équipe de permanents chargée des évaluations. Sans leur dévouement et leur compétence, le Jury n'aurait pu atteindre ses objectifs ni s'acquitter de ses responsabilités.

Nous tenons également à souligner l'apport de nos réviseurs provinciaux, correcteurs, auteurs et rédacteurs, de même que les traducteurs de CPA Canada et les traducteurs pigistes. Grâce au dévouement, à l'énergie et à la compétence exceptionnels des correcteurs, les processus de correction ont été efficacement appliqués, ce qui a permis de bien évaluer les candidats. Les efforts déployés par tout un chacun pour assurer la qualité et l'équité du processus d'évaluation ont été grandement appréciés.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P. Norwood', with a horizontal line underneath the name.

Peter Norwood, FCPA, FCA, FCMA  
Président  
Jury d'examen

## MESSAGE AUX CANDIDATS

***Pour obtenir le statut de réussite, les candidats devaient réussir l'épreuve du Jour 1, faire preuve d'une compétence suffisante dans tous les domaines aux épreuves combinées du Jour 2 et du Jour 3, et répondre aux deux critères de profondeur et au critère d'étendue.***

### INTRODUCTION

Le rapport sur l'EFC de mai 2016 porte principalement sur la performance des candidats aux études de cas connexes de l'épreuve du Jour 1. Des commentaires détaillés sur la version 1 (épreuve de septembre 2015) et la version 2 (épreuve de mai 2016) de l'étude de cas RSI sont présentés plus loin dans le présent rapport. Les études de cas de l'EFC, les guides de correction, les résultats de la correction et les commentaires du Jury d'examen se trouvent aux **Annexes C à K**.

Seuls des commentaires sommaires sur la performance des candidats aux autres épreuves de l'EFC de mai 2016, soit l'épreuve du Jour 1 (version 1 de l'étude de cas CHEI), l'épreuve du Jour 2 et toutes les études de cas de l'épreuve du Jour 3, sont présentés dans le présent message aux candidats, puisque des renseignements détaillés sur ces épreuves ne sont pas publiés dans le rapport sur l'EFC de mai 2016.

***Remarque : Voir le rapport sur l'EFC de septembre 2015 pour obtenir les études de cas et les guides de correction détaillés des épreuves du Jour 2 et du Jour 3 (annexes B, C et D). Le présent rapport ne contient pas de commentaires sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 de l'EFC de mai 2016. Le prochain rapport complet sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 sera publié en septembre 2016.***

Le présent message vise à aider les candidats à comprendre comment obtenir une bonne performance.

### Nature de l'EFC

L'EFC est conçu de façon que chacune des épreuves amène les candidats à démontrer des compétences différentes. Ainsi, l'épreuve du Jour 1 permet aux candidats de démontrer leurs compétences professionnelles générales, notamment en matière d'analyse critique, de prise de décisions, de jugement professionnel et de communication. L'épreuve du Jour 2 permet aux candidats de démontrer leur maîtrise des compétences techniques acquises dans les modules communs Information financière et Comptabilité de gestion et des compétences propres au rôle qu'ils ont choisi, qui appartiennent à l'un des quatre domaines optionnels. L'épreuve du Jour 2 indique clairement aux candidats le travail à faire et ne leur impose pas une limite de temps stricte, ce qui leur permet de faire preuve de profondeur. L'épreuve du Jour 3 donne aux candidats l'occasion de démontrer la profondeur des compétences qu'ils ont acquises dans les modules communs Information financière et Comptabilité de gestion, ainsi que de démontrer l'étendue de leurs compétences dans tous les domaines techniques. L'épreuve du Jour 3 est moins directive et fait davantage appel à l'intégration des compétences que celle du Jour 2. De plus, elle impose une limite de temps stricte, de sorte que les candidats doivent bien gérer le temps consacré à chaque question.

## **Forces et faiblesses des candidats**

### Communication

Le Jury a été impressionné par la qualité des réponses des candidats à l'EFC de septembre 2015. Il a constaté que la communication a été claire et professionnelle dans les réponses à chacune des épreuves. Dans la plupart des cas, les réponses étaient cohérentes et bien structurées.

Toutefois, il ne peut pas en dire autant des réponses à l'EFC de mai 2016. Bon nombre d'entre elles étaient peu claires, souvent en raison de l'emploi de formules abrégées à l'extrême. Il était souvent difficile de comprendre le sens et la pertinence des éléments énumérés. Par ailleurs, certains candidats se sont contentés de répéter les faits de l'étude de cas sans justification. Cette observation s'applique particulièrement aux épreuves du Jour 1 et du Jour 3.

En général, les analyses quantitatives étaient mieux structurées et plus cohérentes que celles proposées à l'EFC de septembre 2015. Cependant, beaucoup de candidats n'ont pas toujours expliqué en détail leurs calculs; il a donc été difficile de déterminer les hypothèses utilisées ou les formules sous-jacentes. Par exemple, à l'épreuve du Jour 2, les candidats ayant choisi le rôle en Certification n'ont pas étayé les ajustements apportés au calcul de la prime aux fournisseurs. Pour le rôle en Finance, les feuilles de calcul Excel étaient parfois difficiles à déchiffrer ou ne comportaient pas les indications appropriées. Pour le rôle en Gestion de la performance, les candidats devaient calculer la rentabilité en intégrant divers coûts, dont les coûts d'opportunité. Toutefois, beaucoup de candidats n'ont pas clairement identifié les intrants ou n'ont pas fourni une piste d'audit pour expliciter comment ils avaient calculé certains chiffres. Pour l'épreuve du Jour 3, le même problème a été observé en ce qui concerne les calculs exigés en Comptabilité de gestion et en Finance. Les candidats n'ont pas toujours indiqué leurs calculs en détail, et il était parfois difficile de comprendre d'où provenaient les données utilisées.

### Gestion du temps

Le Jury a constaté que les candidats avaient eu du mal à gérer leur temps à chacune des épreuves de l'EFC de septembre 2015. Les candidats à l'EFC de mai 2016 ont mieux géré leur temps pour les études de cas du Jour 2 et du Jour 3, peu d'entre eux ayant manqué de temps (ces épreuves imposant une limite de temps moins stricte).

Cependant, on a encore remarqué des problèmes de gestion du temps pour l'épreuve du Jour 1 (version 2 de l'étude de cas RSI et version 1 de l'étude cas CHEI). Certains candidats ont perdu beaucoup trop de temps à faire une analyse complète de la situation plutôt qu'en s'attachant aux changements pertinents présentés dans l'étude de cas. D'autres ont passé trop de temps à analyser l'une des trois ou quatre questions présentées, et ce, au détriment des autres. Aucune des études de cas de l'épreuve du Jour 1 de l'EFC de mai 2016 n'imposait de limite de temps stricte.

À l'épreuve du Jour 2 (quel que soit le rôle choisi), des candidats ont créé des questions et perdu du temps à analyser des soldes et traitements comptables qui ne posaient en fait aucun problème. Ces candidats semblent n'avoir pas suffisamment réfléchi aux questions avant de commencer à rédiger leur réponse. Certains candidats ayant choisi le rôle en Gestion de la performance ont consacré jusqu'à 20 pages à une analyse de questions communes en Information financière. En conséquence, ils ont perdu du temps qui aurait pu être utilisé pour examiner des questions comptables posant problème ainsi que pour traiter les autres éléments du travail à faire propre au rôle qu'ils avaient choisi. Le Jury rappelle aux candidats qu'ils doivent prendre le temps de planifier leurs réponses et de réaliser une certaine analyse préliminaire des questions avant de commencer à rédiger leurs réponses. En particulier, l'épreuve du Jour 2 est conçue de manière à laisser aux candidats le temps de filtrer les informations et de planifier leurs réponses. On encourage les candidats à utiliser le temps qui leur est accordé à cette fin.

## Épreuve du Jour 1

**Certaines des observations qui suivent, au sujet de la version 1 de l'épreuve du Jour 1, sont tirées du rapport du Jury d'examen sur l'EFC de septembre 2015. Des commentaires sur la performance des candidats à la version 2 de cette épreuve ont été ajoutés.**

### **Commentaires sur l'épreuve du Jour 1 (version 1 de l'étude de cas RSI) [tirés du rapport sur l'EFC de septembre 2015]**

Les paragraphes qui suivent traitent des forces ainsi que des faiblesses relevées par le Jury d'examen quant à l'épreuve du Jour 1 de septembre 2015 (version 1 de l'étude de cas RSI).

À la surprise du Jury, certains candidats ont omis de présenter une analyse quantitative des principales questions à traiter. Plusieurs réponses n'ont fait aucune référence aux chiffres, même s'il y avait de multiples occasions de le faire (à l'égard, par exemple, de l'option de location, de l'offre de Santé et beauté à Pure ou de la capacité limitée de celle-ci, et de l'évaluation de MTC). Le Jury ne s'attendait pas à ce que les candidats entreprennent toutes les analyses quantitatives possibles et certainement pas à ce qu'ils procèdent à des analyses quantitatives détaillées, puisque ni le rôle qu'ils devaient jouer ni les directives du conseil de RSI ne l'exigeaient. Toutefois, le Jury estime qu'il est inacceptable d'omettre complètement les chiffres. Les candidats doivent se rappeler que les comptables professionnels agréés doivent effectuer des analyses quantitatives et des analyses qualitatives, selon le cas, pour appuyer leurs recommandations.

De nombreux candidats ont consacré une bonne partie (le tiers) de leur réponse à l'analyse de la situation. Les éléments mentionnés étaient généralement valides et constituaient en grande partie des facteurs décisionnels à prendre en compte. Toutefois, les candidats se sont contentés de les énumérer dans une liste d'arguments pour et contre ou de les inclure dans une analyse FFPM réalisée dans une section distincte de leur réponse. Bon nombre de candidats ont omis d'intégrer cette excellente analyse préalable à leur analyse des questions particulières et à leurs recommandations. Les candidats doivent se rappeler que l'analyse de la situation sert à fournir un cadre de référence pour les facteurs décisionnels qu'ils doivent considérer dans leur analyse des questions et dont ils se serviront pour formuler des recommandations pertinentes qui tiennent compte notamment des objectifs, de la mission et de la vision de l'entreprise.

De nombreux candidats ont passé beaucoup de temps à analyser les procédures d'audit de Pure, probablement parce qu'ils se sentaient à l'aise avec la nature technique de cette question. Cette question était secondaire par rapport aux autres et n'était importante, sur le plan stratégique, qu'en ce qui avait trait au passif éventuel dont serait responsable l'ancien propriétaire de Pure. Pour répondre à l'étude de cas du Jour 1, les candidats doivent prendre du recul et examiner la situation de façon globale plutôt que de s'arrêter aux éléments techniques.

### **Commentaires propres à l'épreuve du Jour 1 de mai 2016 (version 2 de l'étude de cas RSI)**

Les paragraphes qui suivent traitent des forces et des faiblesses relevées par le Jury d'examen quant à l'épreuve du Jour 1 de mai 2016 (version 2 de l'étude de cas RSI).

Comme en septembre 2015, plusieurs réponses n'ont fait aucune référence aux chiffres, même s'il y avait de multiples occasions de le faire (à l'égard, par exemple, de l'évaluation de Lavish, de la performance financière de MTC, du calcul de la prime de Barbara, du flux de rentrées potentiel si HAWI s'occupait du franchisage et des coûts des investissements). Le Jury ne s'attendait pas à ce que les candidats entreprennent toutes les analyses quantitatives possibles et certainement pas à ce qu'ils procèdent à des analyses quantitatives détaillées, puisque ni le rôle qu'ils devaient jouer ni les directives du conseil de RSI ne l'exigeaient. Toutefois, le Jury estime qu'il est inacceptable d'omettre

complètement les chiffres. L'analyse quantitative attendue n'était pas complexe. Les candidats doivent se rappeler que les comptables professionnels agréés doivent effectuer des analyses quantitatives et des analyses qualitatives, selon le cas, pour appuyer leurs recommandations.

Comme en septembre 2015, un certain nombre de candidats ont consacré une bonne partie (le tiers) de leur réponse à l'analyse de la situation. Se reporter aux remarques sur les réponses à la version 1, le même problème ayant été observé en mai 2016.

Toutefois, un plus grand nombre de candidats à l'EFC de mai 2016 n'ont tout simplement pas fourni d'analyse de la situation. Ils se sont immédiatement lancés dans une analyse des questions, ce qui aurait été acceptable s'ils avaient appuyé leur analyse sur la mission, la vision, les objectifs et les facteurs clés de succès. L'évaluation des possibilités d'investissement, en particulier, représentait une excellente occasion d'établir des liens avec ces éléments importants de la prise de décisions stratégiques. Malheureusement, aucun lien de ce genre n'a été établi.

L'ordre de priorité des questions revêtait aussi de l'importance dans l'étude de cas de mai 2016. Comme celle de septembre 2015, l'étude de cas de mai 2016 comportait deux questions importantes à analyser. Les autres questions étaient moins importantes, mais devaient tout de même être analysées. Même si leur réponse était déficiente à l'égard de l'une des questions importantes, les candidats pouvaient démontrer leur compétence s'ils réussissaient à analyser adéquatement les autres questions de l'étude de cas. Toutefois, les candidats ne pouvaient pas réussir à l'épreuve du Jour 1 s'ils ne tentaient pas de traiter des questions importantes. L'offre visant Lavish et MTC (parti pris de Barbara et manquements à l'accord) étaient considérées comme des questions critiques. L'offre de franchisage par HAWI et l'évaluation des possibilités d'investissement devaient être analysées, mais n'étaient pas aussi cruciales compte tenu des faits présentés dans l'étude de cas (l'offre visant Lavish comportait une date limite, et les problèmes de performance de MTC et de sa directrice devaient être réglés rapidement).

De nombreux candidats ont analysé les problèmes liés au contrôle, la prime de Barbara et le régime de rémunération incitative pour les employés sans tenir compte des éléments stratégiques généraux. Ces candidats ont plutôt énuméré les faiblesses, les incidences et les recommandations liées au contrôle, ont donné une description générique des régimes de primes possibles et ont expliqué comment encourager Barbara à atteindre différents objectifs, en fonction des visées de RSI. Ils ont fait de même pour le régime de rémunération incitative. Ces candidats étaient tellement attachés à démontrer leur connaissance des contrôles et des différents régimes de primes qu'ils ont perdu de vue la question globale : le comportement de Barbara et les résultats financiers de MTC.

Pour le Jury, les contrôles et la structure du régime de primes constituaient, individuellement, des questions secondaires dont la présence dans l'étude de cas servait à amener les candidats à réfléchir à la performance de MTC et de Barbara, et aux facteurs en cause. Ces candidats n'ont jamais mentionné que le régime de primes en place encourageait Barbara à maximiser le chiffre d'affaires sans se préoccuper de la compression des dépenses.

Le Jury rappelle aux candidats que, pour répondre à l'étude de cas du Jour 1, ils doivent prendre du recul et examiner la situation de façon globale plutôt que de se concentrer sur les éléments techniques.

Certains candidats ont créé des questions non pertinentes, dont certaines questions qui étaient importantes dans la version 1. Par exemple, des candidats ont tenté de modifier l'accord d'exploitation de MTC et ont recommandé des mesures qu'aurait pu prendre RSI pour surveiller les activités de MTC. Ces candidats ont omis de tenir compte de l'évolution de la situation par rapport à la version 1 de l'étude de cas. Dans la version 2, MTC a été acquise et une directrice a déjà été embauchée : il était donc inutile de tenter de modifier l'accord ou de suggérer l'embauche d'une personne pour assurer une surveillance.

**Commentaires propres à l'épreuve du Jour 1 de mai 2016 (version 1 de l'étude de cas CHEI)**

Dans l'ensemble, les candidats ont réalisé une analyse adéquate de la situation. La plupart d'entre eux ont relevé les facteurs importants ayant changé par rapport à l'étude de cas du module de synthèse et les ont intégrés dans leur analyse des questions. La plupart des candidats ont fait une analyse adéquate de la situation financière de CHEI, une composante essentielle de l'analyse de la situation. Les candidats ayant le moins bien réussi se sont contentés de récapituler les faits présentés dans l'étude de cas ou ont effectué une analyse de la situation trop détaillée, en refaisant l'analyse au complet plutôt qu'en s'attachant aux changements (comme on le demandait expressément).

On s'attendait à ce que les candidats analysent deux questions importantes (l'autoroute 507 et la performance de la division Habitations) à la fois d'un point de vue qualitatif et d'un point de vue quantitatif. Les candidats devaient aussi analyser deux autres questions, principalement d'un point de vue qualitatif. La plupart des candidats ont établi correctement l'ordre de priorité des questions et ont consacré suffisamment de temps à l'analyse des questions importantes. Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont souvent fourni qu'une brève analyse qualitative (une liste d'éléments difficile à comprendre, souvent une récapitulation des faits de l'étude de cas sans explication sur leur importance) ou une analyse quantitative minimale, ou ont très peu tenu compte de l'analyse de la situation.

À l'épreuve du Jour 1, il est important que les candidats analysent les incidences stratégiques, et ne se contentent pas de relever les problèmes opérationnels. Ces problèmes sont souvent présentés dans l'étude de cas pour faire ressortir des questions plus vastes. Les candidats doivent prendre du recul et réfléchir aux liens entre les questions. Par exemple, l'achat de CDI pouvait être analysé isolément, ou dans le contexte plus large de la performance de la division Habitations. Les candidats ont parfois omis d'établir des liens entre les questions.

On s'attendait à ce que les candidats formulent une conclusion pour chaque analyse effectuée et à ce que leurs conclusions découlent logiquement de leurs analyses. Il était acceptable de conclure que des renseignements supplémentaires étaient nécessaires, pourvu que cette affirmation soit étayée. Les conclusions des candidats ayant le moins bien réussi manquaient de clarté ou n'étaient qu'implicites.

**Commentaires relatifs aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3**

Les paragraphes qui suivent traitent des forces ainsi que des problèmes courants relevés par le Jury d'examen dans les réponses aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3.

**Connaissances techniques**

Les candidats devaient démontrer leurs connaissances techniques dans l'ensemble de l'EFC. La plupart l'ont fait.

À l'épreuve du Jour 2, les candidats — qu'ils aient choisi l'un ou l'autre des quatre rôles — ont semblé ne pas connaître le concept de contrat déficitaire (occasion d'évaluation commune n° 5). Selon l'étude de cas, ASI avait quitté un bâtiment en décembre, mais n'avait pas réussi à résilier le bail et devait donc continuer de payer le loyer pendant les 27 mois suivants. La majorité des candidats ont eu du mal à voir la question en cause. Par conséquent, ils ont soit complètement éludé la question, soit tenté de créer une question relativement au bail, par exemple en se demandant si celui-ci devait être considéré comme un contrat de location-financement ou comme un contrat de location simple. Cette analyse était inutile étant donné que le bail constituait manifestement un contrat de location simple. Même si les contrats déficitaires ne constituent pas un



sujet dont les candidats débutants entendent souvent parler (la question était considérée comme difficile), le Jury a été surpris du fait que bon nombre de candidats semblaient ignorer l'existence d'indications sur les contrats déficitaires dans IAS 37 *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*. Ces candidats auraient tout de même pu démontrer leur compétence en appliquant les principes fondamentaux, ce qui leur aurait permis d'établir que le bail répondait à la définition d'un passif. Le Jury encourage les candidats à puiser dans leurs connaissances fondamentales de la comptabilité et du référentiel comptable lorsqu'un sujet précis ne leur est pas familier.

Pour ce qui est de l'occasion d'évaluation n° 7 du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, le Jury a été déçu de voir un nombre étonnamment élevé de candidats étayer incorrectement le seuil de signification choisi en se servant de leur évaluation des risques plutôt qu'en s'appuyant sur les besoins des utilisateurs. Pour l'occasion d'évaluation n° 12 du rôle en Certification de la même épreuve, certains candidats ont fait preuve d'un manque notable de connaissances techniques en ce qui a trait aux rapports possibles. De nombreux candidats ont paru déconcertés quant à la nature des différents rapports, au type de procédures à mettre en œuvre et au niveau d'assurance communiqué.

À l'occasion d'évaluation n° 1 de l'étude de cas n° 2 (PPI) de l'épreuve du Jour 3, certains candidats n'ont pas su utiliser les données présentées dans l'étude de cas pour imputer raisonnablement les frais aux activités qui faisaient augmenter le coût des travaux. Les candidats ont semblé ne pas savoir comment déterminer les inducteurs de coûts et les taux d'activité.

À l'occasion d'évaluation n° 3 de l'étude de cas n° 1 (Courrier national) de l'épreuve du Jour 3, certains candidats ont à tort inclus l'amortissement dans les flux de trésorerie. D'autres ont commis des erreurs de calcul, excluant certains éléments importants comme les dépenses en immobilisations — une erreur fondamentale — ou en confondant les augmentations et les diminutions (ajustements inversés).

À l'occasion d'évaluation n° 1 de l'étude de cas n° 3 (CHHP) de l'épreuve du Jour 3, certains candidats ont eu du mal à calculer le prix à facturer pour l'examen. Ils ont divisé des coûts fixes par les coûts variables par examen.

À l'occasion d'évaluation n° 4 de l'étude de cas n° 3 (CHHP) de l'épreuve du Jour 3, beaucoup de candidats ont eu des difficultés avec le traitement comptable des questions d'examen mises en banque. Certains ont conclu que ces questions devaient être considérées comme des stocks et ont tenté d'adapter les critères du *Manuel* aux faits présentés dans l'étude de cas, alors qu'il était évident que la définition de stocks ne s'appliquait pas. Ces candidats ont omis de prendre en considération les autres traitements possibles pour les questions mises en banque et ont donc montré des connaissances restreintes en matière d'information financière.

À l'occasion d'évaluation n° 5 de l'étude de cas n° 3 (CHHP) de l'épreuve du Jour 3, de nombreux candidats se sont montrés faibles sur le plan technique, ayant tenté de calculer la valeur actualisée des deux options. Le concept de valeur actualisée a semblé poser des problèmes aux candidats : beaucoup d'entre eux ayant recommandé l'option ayant la valeur actualisée la plus élevée alors que CHHP aurait choisi celle ayant la valeur actualisée la plus faible. De plus, certains candidats ont inclus à tort le coût irrécupérable dans leur analyse.

À l'occasion d'évaluation n° 13 du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont tenté de déterminer la rentabilité de la proposition du concurrent. Certains d'entre eux ont commis plusieurs erreurs fondamentales : par exemple, ils n'ont pas tenu compte de la contrainte de capacité, ont utilisé des données non pertinentes comme les coûts fixes et ont omis des données très importantes. Quelques candidats ont manifestement mal compris l'étude de cas ou le travail à faire, car ils ont fait des calculs erronés ou utilisé des données inadéquates comme la valeur actualisée nette.

À l'occasion d'évaluation n° 11 du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont fait preuve d'un manque notable de connaissances techniques quant aux incidences fiscales des options sur actions. Un grand nombre d'entre eux ont tenté d'analyser les avantages des options sur actions, tant du point de vue des employés que de l'employeur. Toutefois, bien que la plupart des candidats aient conclu que les options sur actions donneraient lieu à un avantage, beaucoup ont commis des erreurs techniques dans leur analyse d'autres aspects de la question, notamment quant au report, à la déduction et à l'avantage du point de vue de l'employeur. Bon nombre de candidats n'ont pas su déterminer le traitement fiscal des options sur actions du point de vue de l'employé — certains ont même pensé qu'elles ne seraient pas imposables. Par ailleurs, des candidats ont affirmé à tort que l'avantage donnerait droit à une déduction pour l'employeur.

À l'occasion d'évaluation n° 12 du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont eu du mal à déterminer les incidences fiscales pour l'employé et pour l'employeur, et beaucoup d'entre eux ont commis des erreurs techniques, ce qui les a menés à une conclusion contraire à la règle (par exemple, en concluant que les cotisations patronales ne sont pas déductibles par l'employeur, ou que les cotisations à un régime de retraite agréé sont imposables pour l'employé au moment où elles sont versées).

#### Intégration insuffisante des faits présentés dans les études de cas

En plus d'être faibles sur le plan technique, de nombreux candidats se sont contentés d'énumérer des faits présentés dans les études de cas, sans justification, alors que d'autres ont fourni des listes génériques de « connaissances » sans les appliquer aux études de cas.

Par exemple, à l'occasion d'évaluation n° 6 de l'étude de cas n° 1 (Courrier national) de l'épreuve du Jour 3, certains candidats ont fourni une liste générique de procédures d'audit sans liens avec les éléments particuliers des produits ou des charges de l'étude de cas. À l'occasion d'évaluation n° 3 de l'étude de cas n° 3 (CHHP) de l'épreuve du Jour 3, certains candidats ont mentionné les facteurs à prendre en compte pour déterminer si les correcteurs étaient des travailleurs indépendants ou des employés, mais ne les ont pas appliqués aux faits de l'étude de cas. Ils ont proposé une analyse et des conseils généraux qui pouvaient s'appliquer à n'importe quelle situation plutôt qu'à celle de CHHP; alors que de nombreux faits pouvaient être intégrés dans leur analyse.

À l'occasion d'évaluation n° 1 de l'étude de cas n° 3 (CHHP) de l'épreuve du Jour 3, des candidats ont perdu du temps à analyser la compatibilité de l'examen avec la mission et la vision de CHHP, ce qui n'était pas pertinent parce que ce projet avait déjà été approuvé. À l'occasion d'évaluation n° 2 de la même étude de cas, malgré les nombreuses faiblesses liées au contrôle évoquées, certains candidats ont analysé des faiblesses qui n'avaient pas de liens avec les faits particuliers de l'étude de cas. Par exemple, des candidats ont relevé la nécessité pour les correcteurs de prendre des pauses, alors qu'il ne s'agissait pas d'une question importante puisqu'il était mentionné que les correcteurs pouvaient prendre des pauses quand ils le voulaient.

#### Identification des questions à traiter et directives quant au travail à faire

Le Jury a constaté que les candidats n'ont pas obtenu d'aussi bons résultats à l'égard de l'occasion d'évaluation n° 14 du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2 pour laquelle ils n'étaient pas expressément dirigés. On attendait des candidats qu'ils déterminent eux-mêmes que les ratios visés par les clauses restrictives devaient être recalculés et que les incidences sur l'audit en cas de non-respect devaient être analysées. Pour jouer leur rôle adéquatement, les candidats devaient comprendre l'incidence potentielle du non-respect des clauses restrictives sur la mission.

À l'occasion d'évaluation n° 7 du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, un grand nombre de candidats ont compris qu'une analyse de la situation était nécessaire, et la quasi-totalité d'entre eux ont réalisé une certaine analyse qualitative. Toutefois, nombre de candidats n'ont même pas tenté d'effectuer une analyse quantitative de la situation. On ne leur demandait pas expressément de mener une telle analyse; or, l'étude de cas présentait les états financiers pour deux exercices, une page de données de références du secteur, des clauses restrictives et des indicateurs clés de performance. On leur fournissait donc des données amplement suffisantes pour les amener à effectuer une certaine analyse quantitative, soit une composante essentielle de l'analyse de la situation.

Les candidats doivent se rappeler qu'ils ne seront pas dirigés expressément vers toutes les questions que le Jury juge critiques dans une étude de cas. Ils doivent prendre le temps de comprendre la situation, le rôle qu'ils ont à jouer et les besoins du client, puis traiter de toutes les questions importantes, qu'on le leur demande expressément ou non. Fait à souligner : des candidats ont fait état de questions de gouvernance à l'égard de bien des problèmes ou situations évoqués dans l'EFC, alors que rien ne le justifiait.

**ANNEXE A**

**CONCEPTION DE L'EXAMEN, ÉLABORATION DES GUIDES DE CORRECTION  
ET CORRECTION DE L'EXAMEN FINAL COMMUN**

## Conception de l'EFC

L'épreuve du Jour 1 consiste en une seule étude de cas de quatre heures connexe à l'étude de cas du module de synthèse 1 à laquelle les candidats ont travaillé en équipe pendant huit semaines avant l'EFC. Pendant l'épreuve du Jour 1, les candidats peuvent consulter l'étude de cas du module de synthèse 1, mais non la réponse de leur équipe ni un exemple de réponse. L'étude de cas de l'épreuve du Jour 1 vise à évaluer les compétences (professionnelles) habilitantes. On demande aux candidats de *ne pas* effectuer d'analyse technique détaillée, mais plutôt de réaliser une analyse générale à l'intention du conseil d'administration et de la haute direction. Deux études de cas sont proposées au Jour 1; les candidats choisissent à l'avance à laquelle ils répondront.

L'épreuve du Jour 2 consiste en une seule étude de cas de quatre heures, mais les candidats disposent de cinq heures pour y répondre. L'heure supplémentaire donne aux candidats le temps de filtrer et de trouver les données dont ils ont besoin pour répondre aux exigences du rôle préalablement choisi (Certification, Finance, Fiscalité ou Gestion de la performance) parmi l'information commune qui leur est fournie. L'épreuve du Jour 2 vise à évaluer les compétences techniques au regard du critère de profondeur (niveau 2 et niveau 3). Les candidats se servent tous de la même étude de cas, qui comporte une partie commune et quatre annexes qui présentent des informations supplémentaires pour chacun des rôles. Le travail à faire est clairement indiqué pour chacun des rôles. L'épreuve du Jour 2 évalue en **profondeur** les compétences énoncées dans la *Grille de compétences des CPA*, surtout celles couvertes dans le module optionnel correspondant à chacun des rôles et celles couvertes dans les modules communs Information financière et/ou Comptabilité de gestion. Le critère de **profondeur** (niveau 2) applicable au rôle peut aussi s'appliquer à d'autres domaines de compétences des modules communs.

L'épreuve du Jour 3 dure quatre heures et est formée d'une série de brèves études de cas (de 45 à 90 minutes chacune) qui visent à évaluer exclusivement les compétences liées aux modules communs. Les études de cas de l'épreuve du Jour 3 donnent des occasions supplémentaires aux candidats de démontrer la **profondeur** de leurs compétences en Information financière et en Comptabilité de gestion et l'ensemble des occasions de démontrer l'**étendue** de leurs compétences dans les autres domaines de compétences techniques. Le temps alloué pour répondre aux études de cas est limité et chacune d'elles couvre plusieurs domaines de compétences. L'épreuve du Jour 3 exige un niveau d'intégration et de jugement plus poussé que les examens des modules communs, bien que les compétences techniques soient évaluées au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs.

Les occasions d'évaluation de l'étude de cas de l'épreuve du Jour 2 sont notées de manière à ce que l'épreuve du Jour 2 et l'épreuve du Jour 3 aient le même poids.

## L'élaboration des guides de correction et le centre de révision provincial

Environ trois mois avant la finalisation et l'impression de l'Examen final commun, les simulations et les guides de correction préliminaires sont passés en revue par des réviseurs délégués par les provinces. Le Jury tient compte des commentaires des réviseurs provinciaux lorsque les épreuves sont finalisées et, de nouveau, lorsque les guides de correction sont passés en revue par les correcteurs d'expérience à la lumière des réponses des candidats.

## Centre de correction de mai 2016

Parmi les candidatures reçues de correcteurs potentiels, environ 85 personnes ont été choisies pour participer à la correction de l'EFC de mai 2016. Ce choix était fondé notamment sur les critères suivants : expérience de correcteur, motivation, résultats universitaires, expérience professionnelle, références personnelles et représentativité régionale.

Épreuve du jour 1 : La version 1 de l'étude de cas CHEI a été corrigée par une équipe de 10 correcteurs à Toronto entre les 5 et 13 juin 2016. La version 2 de l'étude de cas RSI a été corrigée à distance par une équipe de 3 correcteurs entre les 5 et 14 juin.

Épreuve du Jour 2 : Le rôle Certification a été corrigé par une équipe de 21 correcteurs à Toronto entre les 5 et 14 juin 2016, et les trois autres rôles ont été corrigés à Toronto pendant une période de cinq jours en juin, immédiatement après le centre de précorrection.

Épreuve du Jour 3 : Deux des trois études de cas ont été corrigées à Toronto entre les 5 et 15 juin 2016. La troisième étude de cas a été corrigée à distance pendant la même période. Chacune des études de cas a été assignée à une équipe de 13 à 15 correcteurs.

Avant l'ouverture du centre de correction, des membres du Jury, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont tenu, pendant cinq jours, un centre de précorrection. Ils ont passé en revue les guides de correction, les ont mis à l'essai en corrigeant un certain nombre de copies choisies au hasard, et les ont modifiés au besoin. Les commentaires écrits soumis par les réviseurs provinciaux au sujet des guides de correction ont été soigneusement pris en compte pendant cette précorrection.

À l'ouverture du centre de correction, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont remis les guides de correction aux correcteurs. Avant de commencer la véritable correction, ils ont corrigé à blanc un certain nombre de copies choisies au hasard. Cette précorrection s'est faite en deux étapes. La première visait à permettre aux correcteurs de se familiariser avec les guides : après avoir corrigé un certain nombre de réponses, les correcteurs ont comparé les résultats obtenus, ce qui a permis de vérifier que tous saisissaient bien chacun des éléments du guide de correction et les fondements de chaque niveau de performance. La deuxième étape de la précorrection a consisté à corriger à blanc un certain nombre d'autres copies en vue de vérifier que tous les correcteurs appliquaient les guides de correction de la même manière.

Une fois terminée la période de formation et de correction à blanc, et une fois obtenue l'assurance que la correction serait uniforme, la véritable correction a commencé. Toutes les équipes, pour les épreuves de chacun des jours, comptaient un chef, un chef adjoint et des correcteurs francophones et anglophones. Chaque équipe comptait au moins un correcteur capable de corriger dans les deux langues.

Le Jury vise la plus grande uniformité possible dans la correction et l'excellence dans le contrôle de la qualité. C'est pourquoi les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont consacré une grande partie de leur temps au contrôle d'un certain nombre de copies choisies au hasard et à d'autres activités de supervision. Les statistiques des correcteurs ont fait l'objet d'un suivi afin d'assurer la régularité de la correction pendant la durée du centre. À partir d'une analyse de ces statistiques, les chefs d'équipe ont revu — et si nécessaire, recorrigé — des copies afin de s'assurer que les occasions d'évaluation étaient traitées équitablement pour l'ensemble des candidats. Les correcteurs bilingues ont corrigé des copies dans les deux langues. Les résultats attribués par ceux-ci ont été comparés pour s'assurer que la correction était uniforme dans les deux langues.

### **Correction des cas tangents (versions 1 et 2 de l'épreuve du Jour 1)**

Chaque copie de candidat a été corrigée au moins une fois. Les copies qui ont reçu le résultat « échec », « échec de justesse » ou « réussite de justesse » ont été corrigées une deuxième fois par le chef d'équipe ou le chef d'équipe adjoint. De plus, les copies ayant reçu le résultat « réussite » ont été vérifiées de façon aléatoire pour assurer l'exactitude de la correction.

### **Double correction (épreuves du Jour 2 et du Jour 3)**

Chaque copie de candidat a été corrigée de façon indépendante par deux correcteurs. En cas de divergence entre les deux corrections initiales au sujet d'une occasion d'évaluation donnée, un arbitre (le chef d'équipe, le chef d'équipe adjoint ou un correcteur expérimenté) a comparé les deux corrections et déterminé le résultat final.

Toujours pour faire en sorte que les correcteurs aient appliqué le guide de correction de manière uniforme, la « règle des deux jours » a été suivie, c'est-à-dire que la deuxième correction ne pouvait commencer que deux jours après la fin de la première. On s'est ainsi assuré, avant le début de la deuxième correction et de l'arbitrage, que l'application des guides de correction avait cessé d'évoluer en raison des interprétations faites par les correcteurs au cours des deux premiers jours de correction proprement dite.

### **Appel portant sur les résultats et demande d'analyse de la performance**

Les candidats qui ont échoué peuvent faire appel de leurs résultats aux épreuves du Jour 1, du Jour 2, du Jour 3 ou de toute combinaison d'épreuves, dans les 15 jours ouvrables suivant la publication des résultats.

#### *Procédure d'appel*

Un grand soin est apporté à la correction originale et à la compilation des résultats. La procédure d'appel suivante s'applique aux trois épreuves de l'EFC.

Sous la supervision du président du Jury d'examen et des permanents du Service des évaluations et des diplômés étrangers de CPA Canada, la copie est revue par le chef d'équipe et le chef d'équipe adjoint qui ont participé à la correction originale. La copie est comparée au guide de correction correspondant utilisé au centre de correction et le résultat est reconsidéré sous deux angles : on détermine, dans un premier temps, si la réponse a été corrigée selon les mêmes paramètres que les réponses des autres candidats à l'examen, puis on s'assure que les correcteurs ont indiqué avoir pris en compte tous les éléments de réponse fournis par le candidat.

Les résultats sont ensuite compilés, et on détermine si le candidat a été traité injustement et mériterait d'obtenir le statut de réussite.

Les résultats des appels sont transmis aux organisations provinciales pour communication aux candidats.

**ANNEXE B**

**MODULE DE SYNTHÈSE 1  
ANALYSE DE CAS RSI**



## Rejuvenating Spa Inc. – Analyse de cas

### Module de synthèse 1

En 2005, un groupe de dix amis et collègues ont acheté un spa de jour local, Rejuvenating Spa Inc. (RSI), à Halifax. Le 1<sup>er</sup> janvier 2014, RSI a acheté les actions de Lavish Spa Inc. et les a inscrites dans un compte de participation. Les sociétés ont continué d'exercer leurs activités indépendamment en conservant leur propre marque et leur propre équipe de direction. Les Documents 1 à 4 présentent les états financiers des sociétés et des renseignements généraux les concernant.

Les actionnaires de RSI estiment que le moment est bien choisi pour procéder à une expansion qui pourra leur procurer un revenu, et leur permettra de vendre la société à leur discrétion. En juin dernier, Sally Rice, l'une des actionnaires de RSI, qui était directrice générale de la régie régionale de la santé, a pris sa retraite; les actionnaires l'ont aussitôt recrutée comme chef de la direction de RSI pour qu'elle veille à mieux organiser la société et à en gérer l'expansion. Son mandat consiste à regrouper RSI et Lavish de manière à ce qu'elles exercent leurs activités sous la même bannière et partagent les mêmes systèmes d'administration, de comptabilité et d'information (réservations), le même site Web, et les mêmes médias sociaux et services bancaires.

Le projet d'expansion est axé sur deux initiatives :

1. Créer une franchise de spas de jour qui offriront une gamme complète de services (massages, manucures et pédicures, soins du visage et soins du corps) et vendront des produits de soins connexes. Selon Sally, il s'agit du moyen le plus rapide et le plus facile de réaliser l'expansion et d'augmenter le chiffre d'affaires et la rentabilité de RSI. La franchise sera modelée sur les activités et l'image de RSI. Dans le cadre de ce processus, RSI fera passer Lavish Spa à sa marque en en modifiant la dénomination, le décor, les normes d'exploitation, etc.
2. S'associer à Forevermore Fit Limited (FFL), une société à capital fermé qui est la plus grande chaîne de centres de conditionnement physique de la région atlantique du Canada. FFL, qui veut ajouter des services de massothérapie à la gamme de services qu'elle offre à ses membres, a présenté à RSI l'idée d'ouvrir des centres de massothérapie dans ses centres de conditionnement physique. Les centres de massothérapie exerceront leurs activités en tant que nouvelle entité distincte utilisant leurs propres dénomination, logo, etc. FFL et RSI apporteront chacune leur savoir-faire, et la nouvelle entité recrutera le personnel de gestion et de soutien administratif et les thérapeutes nécessaires. FFL fournira les locaux, et RSI apportera son expertise en gestion de services de massothérapie. Il faudra peaufiner les détails relatifs à la structure et aux apports de chaque partie. Le processus a déjà été entamé, un projet d'accord ayant notamment été rédigé et des données sur les prix et les coûts, recueillies.

Ces deux projets d'expansion sont perçus comme des façons de permettre à RSI de saisir des possibilités dans divers secteurs du marché, de diversifier sa clientèle et de répondre aux divers besoins des consommateurs. Les franchises proposées seront des spas à services complets axés sur la détente et le bien-être, tandis que les centres de massothérapie seront destinés aux clients soucieux de leur santé et aux adeptes du conditionnement physique et des sports.

Outre ces initiatives, une autre possibilité s'est présentée. Le propriétaire de Pure Substance Inc. (Pure), fabricant de produits pour spas, a proposé à RSI de lui vendre sa société. Il est important pour lui que l'acheteur de Pure partage ses valeurs et continue d'exploiter l'usine actuelle qui emploie des travailleurs locaux. Il croit que RSI respectera ces conditions. RSI utilise depuis quelques années les produits Pure et estime que la société est fiable et constante en ce qui a trait à la qualité et aux délais de livraison des produits. Ce projet d'achat n'en est qu'au stade exploratoire.

RSI a fait appel à Rubinoff & Rubinoff LLP (RR), un cabinet offrant des services professionnels de comptabilité publique, de fiscalité et de consultation aux petites entreprises, pour l'assister dans ses projets d'expansion et l'aider à régler d'autres questions connexes. Jacob Rubinoff a participé à la plus récente réunion trimestrielle des actionnaires de RSI pour comprendre exactement ce que RSI veut inclure dans le mandat du cabinet (Document 5).

Vous, CPA, travaillez chez RR. Nous sommes le 14 février 2016 et vous faites partie de l'équipe de mission affectée à ce projet. L'équipe doit effectuer l'analyse requise et préparer le rapport préliminaire qui sera présenté aux actionnaires de RSI aux fins d'étude et de suivi. Le rapport devra comprendre une analyse de la situation actuelle de RSI et de Lavish et une évaluation des projets d'expansion, et traiter des autres questions soulevées lors de la réunion trimestrielle des actionnaires. Sally et les autres actionnaires ont hâte d'entreprendre l'expansion et souhaitent que RR recommande un plan d'action dans son rapport.

**Documents**

	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
1	États financiers de RSI (y compris les notes)	24
2	Renseignements généraux sur RSI (préparés par la directrice de RSI et revus par Sally)	28
3	États financiers de Lavish Spa Inc. (y compris les notes)	29
4	Renseignements généraux sur Lavish Spa Inc. (préparés par le directeur de Lavish et revus par Sally)	33
5	Transcription de la réunion trimestrielle des actionnaires	35
6	Renseignements sur les actionnaires	43
7	Renseignements sur le secteur des spas	44
8	Renseignements sur les centres de massothérapie de Forevermore Fit Limited	48
9	Projet d'accord – Centres de massothérapie de Forevermore Fit Limited	50
10	Renseignements sur la création de franchises	52
11	Projet de document promotionnel – Franchises de RSI	53
12	Notes sur la réunion entre Sally Rice et Matthew Chung (propriétaire de Pure Substance Inc.)	58
13	Données financières concernant Pure Substance Inc.	60
14	Options de financement	62

**Document 1**  
**Rejuvenating Spa Inc.**  
**Bilan (note 1) non consolidé**  
**aux 31 décembre**

<b>Actif</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Actif à court terme		
Trésorerie	12 401 \$	3 000 \$
Débiteurs (note 2)	63 012	45 430
Charges payées d'avance	3 150	2 181
Fournitures et linge de spa	7 562	9 540
Stocks (note 3)	62 125	45 430
Autres	1 000	1 000
<b>Total de l'actif à court terme</b>	<b>149 250 \$</b>	<b>106 581 \$</b>
Immobilisations corporelles, net de l'amortissement cumulé (note 4)	950 000 \$	986 873 \$
Participation dans Lavish Spa Inc. (note 5)	1 000 000	1 000 000
<b>Total de l'actif</b>	<b>2 099 250 \$</b>	<b>2 093 454 \$</b>
<b>Passif et capitaux propres</b>		
Passif à court terme		
Créditeurs et charges à payer (note 6)	60 295 \$	74 613 \$
Impôts à payer	8 678	4 544
Tranche à court terme de la dette à long terme	93 839	93 839
<b>Total du passif à court terme</b>	<b>162 812 \$</b>	<b>172 996 \$</b>
Dette à long terme		
Emprunt hypothécaire grevant l'immeuble (net de la tranche à court terme de 25 714 \$; 25 714 \$ en 2014) (note 7)	488 566 \$	514 280 \$
Emprunt à terme auprès de la banque – acquisition de Lavish (net de la tranche à court terme de 68 125 \$; 68 125 \$ en 2014) (note 8)	545 000	613 125
Montant dus aux actionnaires – Lavish shares (Note 9)	250 000	250 000
<b>Total de la dette à long terme</b>	<b>1 283 566 \$</b>	<b>1 377 405 \$</b>
<b>Total du passif</b>	<b>1 446 378 \$</b>	<b>1 550 401 \$</b>
Capitaux propres		
Actions ordinaires	200 000 \$	200 000 \$
Actions privilégiées	200 000	200 000
Bénéfices non répartis	252 872	143 053
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>652 872</b>	<b>543 053</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>2 099 250 \$</b>	<b>2 093 454 \$</b>

**Document 1**  
**Rejuvenating Spa Inc.**  
**État des résultats**  
**pour les exercices clos les 31 décembre**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Produits d'exploitation</b>		
Services de spa	504 100 \$	454 300 \$
Ventes de produits de soins	248 500	227 150
	<u>752 600 \$</u>	<u>681 450 \$</u>
<b>Charges</b>		
Salaires et avantages sociaux	191 054 \$	177 177 \$
Coût des produits vendus	124 250	109 032
Frais d'administration et autres	142 103	131 694
Marketing	37 630	30 665
Amortissement	55 873	58 968
Interêt – emprunt hypothécaire	29 314	32 400
Interêt – actions de Lavish	48 431	61 313
	<u>628 655 \$</u>	<u>601 249 \$</u>
Bénéfice avant autres revenus	123 945 \$	80 201 \$
Autres revenus – dividendes de Lavish	99 619	-
	<u>223 564 \$</u>	<u>80 201 \$</u>
Bénéfice avant impôts	223 564 \$	80 201 \$
Impôts	18 592	12 030
	<u>204 972 \$</u>	<u>68 171 \$</u>
Bénéfice net	204 972 \$	68 171 \$
Bénéfice en pourcentage des produits d'exploitation	0	0
Bénéfices non répartis, au début de l'exercice	143 053	74 882
Dividendes	95 152	
	<u>143 053</u>	
Bénéfices non répartis, à la fin de l'exercice	<u>252 873 \$</u>	<u>143 053 \$</u>

## Notes complémentaires

1. Les présents états financiers ont été préparés aux fins des rapports internes à l'intention de la direction et de la préparation des déclarations de revenus.
2. Débiteurs

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Comptes clients	6 842 \$	8 330 \$
Assurances (facturation directe)	53 920	35 900
Actionnaires et employés	<u>7 250</u>	<u>6 200</u>
Total partiel	68 012	50 430
Estimation des montants irrécouvrables	<u>5 000</u>	<u>5 000</u>
Montant net	<u><u>63 012 \$</u></u>	<u><u>45 430 \$</u></u>

3. Stocks – Estimation du coût fondée sur le prix de vente au détail et la marge commerciale

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Produits bios Pure Substance (revente)	34 605 \$	23 280 \$
Produits bios Pure Substance (en vrac)	7 540	6 200
Cosmétiques et autres produits de beauté	14 500	10 410
Divers	<u>5 480</u>	<u>5 540</u>
Total	<u><u>62 125 \$</u></u>	<u><u>45 430 \$</u></u>

4. Immobilisations corporelles

Le bâtiment de RSI est amorti aux mêmes taux et méthodes que ceux qui sont utilisés aux fins de l'impôt.

	<b>2015</b>			<b>2014</b>		
	<b>Coût</b>	<b>Amortissement cumulé</b>	<b>Valeur comptable nette</b>	<b>Coût</b>	<b>Amortissement cumulé</b>	<b>Valeur comptable nette</b>
Terrain	140 000 \$	0 \$	140 000 \$	140 000 \$	0 \$	140 000 \$
Bâtiment	900 000	210 000	690 000	900 000	181 250	718 750
Matériel	<u>225 000</u>	<u>105 000</u>	<u>120 000</u>	<u>206 000</u>	<u>77 877</u>	<u>128 123</u>
	<u><u>1 265 000 \$</u></u>	<u><u>315 000 \$</u></u>	<u><u>950 000 \$</u></u>	<u><u>1 246 000 \$</u></u>	<u><u>259 127 \$</u></u>	<u><u>986 873 \$</u></u>

## 5. Participation dans Lavish Spa Inc.

La participation dans Lavish Spa Inc. est comptabilisée à la valeur d'acquisition.

Au moment de l'achat, la valeur estimative de la liste de clients de Lavish a été établie à 100 000 \$ et celle de sa marque, à 100 000 \$.

## 6. Crédoiteurs et charges à payer

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Comptes fournisseurs	55 514 \$	70 723 \$
Salaires et avantages sociaux à payer	<u>4 781</u>	<u>3 890</u>
Total	<u>60 295 \$</u>	<u>74 613 \$</u>

## 7. Emprunt hypothécaire

L'emprunt d'une durée de 20 ans porte intérêt à 6 %, soit 25 714 \$ par année. L'emprunt est garanti par le terrain et le bâtiment.

## 8. Emprunt pour l'acquisition de Lavish Spa Inc.

L'emprunt porte intérêt à 9 %, soit 68 125 \$ par année. L'emprunt est garanti par les actions de Lavish et des cautionnements personnels des actionnaires.

## 9. Montants dus aux actionnaires

Les montants dus ne portent pas intérêt; aucune échéance de remboursement n'est établie.

**(en dollars)**

<b>Payable à</b>	<b>Montant</b>	<b>Payable à</b>	<b>Montant</b>
Sally Rice	40 000	Trent Carle	20 000
Richard Brown	40 000	Joanne Gibb	20 000
Bob Gallant	35 000	Janique Thérour	15 000
Lisa Wiley	25 000	Marilyn Côté	15 000
Dave Conyers	25 000	Cary Gammon	15 000

## **Document 2**

### **Renseignements généraux sur RSI**

Notre mission est d'exploiter une entreprise rentable qui offre des services de massothérapie et d'autres services de spa abordables dans un environnement chaleureux et accueillant. Nous offrons divers services de massothérapie, notamment des massages des tissus profonds, des massages sportifs et des massages suédois, ainsi que des soins du visage, des soins du corps, des manucures et des pédicures. Nos employés sont des professionnels qualifiés. Nous offrons des soins personnalisés adaptés aux besoins de nos clients. Nous encourageons nos clients à nous faire part de leurs commentaires pour nous aider à améliorer nos services, à fidéliser la clientèle et à favoriser le bouche-à-oreille. Nous sommes soucieux de l'expérience globale des clients, et nous utilisons des produits de qualité. Nous cherchons à respecter l'environnement.

#### **Locaux**

Nos locaux, d'une superficie de 2 500 pieds carrés, comprennent des salles de soins privées et un endroit réservé aux soins du visage, aux manucures et aux pédicures. Nous avons une aire d'accueil où sont mis en montre les produits de soins que nous vendons.

#### **Emplacement**

Notre bâtiment se situe au centre-ville d'Halifax près des universités et hôpitaux. Il y a également à proximité plusieurs boutiques ainsi que des cliniques médicales et d'autres établissements de services. Quelques places de stationnement hors rue sont disponibles.

#### **Heures d'ouverture**

Nos heures d'ouverture sont du lundi au jeudi, de 10 h à 18 h, et du vendredi au dimanche, de 10 h à 21 h.

#### **Profil de la clientèle**

D'après nos observations, 70 % de notre clientèle est constituée de femmes, mais ce pourcentage baisse progressivement. L'âge moyen est de 40 ans, mais la clientèle regroupe des gens de moins de 20 ans aussi bien que des septuagénaires. Les clients proviennent surtout de la classe moyenne, et beaucoup ont une assurance soins de santé couvrant la massothérapie. Nous avons eu environ 7 100 rendez-vous l'année dernière, soit environ 600 de plus que l'année précédente.

En 2015, les prix se sont établis en moyenne à 75 \$ par massage, 80 \$ par soin du visage, 85 \$ par soin du corps et 35 \$ par soin des ongles. En 2014, les prix s'élevaient en moyenne à 74 \$ par massage, 80 \$ par soin du visage, 85 \$ par soin du corps et 35 \$ par soin des ongles.



**Document 3**  
**Lavish Spa Inc.**  
**Bilan (Note 1)**  
**aux 31 décembre**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Actif</b>		
Actif à court terme		
Trésorerie	14 600 \$	2 500 \$
Débiteurs (note 2)	15 125	11 377
Charges payées d'avance	3 781	2 617
Fournitures et linge de spa	27 500	26 935
Stocks (note 3)	59 400	55 798
Autres	1 000	1 000
Total de l'actif à court terme	121 406 \$	100 227 \$
Améliorations locatives (net de l'amortissement cumulé de 145 833 \$; 116 667 \$ en 2014) (note 4)	204 167 \$	233 333 \$
Matériel (net de l'amortissement cumulé de 248 000 \$; 174 000 \$ en 2014) (note 4)	338 000	334 000
Valeur comptable nette	542 167 \$	567 333 \$
Site Web (note 5)	58 500	38 500
<b>Total de l'actif</b>	<b>722 073 \$</b>	<b>706 060 \$</b>
<b>Passif et capitaux propres</b>		
Passif à court terme		
Créditeurs et charges à payer (note 6)	58 275 \$	55 125 \$
Impôts à payer	2 865	2 725
Tranche à court terme de la dette à long terme	80 000	80 000
Total du passif à court terme	141 140 \$	137 850 \$
Dette à long terme (net de la tranche à court terme de 80 000 \$) (note 7)	350 000 \$	400 000 \$
Passif éventuel (note 8)		
Total du passif	491 140 \$	537 850 \$
Capitaux propres		
Actions ordinaires	1 000 \$	1 000 \$
Bénéfices non répartis	229 933	167 210
Total des capitaux propres	230 933	168 210
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>722 073 \$</b>	<b>706 060 \$</b>

**Document 3**  
**Lavish Spa Inc.**  
**État des résultats**  
**pour les exercices clos les 31 décembre**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Produits d'exploitation</b>		
Services de spa	1 375 000 \$	1 282 600 \$
Ventes de produits de soins	440 000	424 000
	<u>1 815 000 \$</u>	<u>1 706 600 \$</u>
<b>Charges</b>		
Salaires et avantages sociaux	618 750 \$	538 692 \$
Coût des produits vendus	198 000	199 280
Frais d'administration et autres	257 119	254 775
Amortissement du matériel	74 000	66 800
Amortissement des améliorations locatives	29 167	29 167
Marketing et promotion	116 875	102 608
Loyer	300 000	300 000
Interêts	30 100	33 600
	<u>1 624 011 \$</u>	<u>1 524 922 \$</u>
Bénéfice avant impôts	190 989 \$	181 678 \$
Impôts	28 647	27 252
Bénéfice net	162 342	154 426
Bénéfices non répartis, au début de l'exercice	167 210	12 784
Dividendes	99 619	-
Bénéfices non répartis, à la fin de l'exercice	<u>229 933 \$</u>	<u>167 210 \$</u>

### Notes complémentaires

1. Les présents états financiers ont été préparés aux fins internes à l'intention de la direction et de la préparation des déclarations de revenus.

Les coûts du programme de fidélisation, des rabais et des cadeaux sont inclus sous le poste Marketing et promotion.

2. Débiteurs

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Comptes clients	17 625 \$	13 477 \$
Provision pour créances douteuses	<u>2 500</u>	<u>2 100</u>
Montant net	<u>15 125 \$</u>	<u>11 377 \$</u>

3. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation, le coût étant déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré.

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Produits bios Pure Substance (revente)	31 998 \$	31 098 \$
Produits bios Pure Substance (en vrac)	6 802	5 980
Cosmétiques et autres produits de beauté	11 500	9 000
Vêtements	6 250	7 520
Divers	<u>2 850</u>	<u>2 200</u>
Total	<u>59 400 \$</u>	<u>55 798 \$</u>

4. Matériel

Le matériel est comptabilisé au coût et amorti selon la méthode linéaire sur des périodes de six à huit ans.

Les améliorations locatives sont amorties complètement sur la durée totale du bail et de la période de renouvellement (12 ans).

5. Le site Web de Lavish fournit des renseignements sur les services, les forfaits, les offres spéciales, etc. et permet également de prendre rendez-vous en ligne et d'acheter des cartes-cadeaux. Lors de sa mise à jour en 2015, une nouvelle fonction de suivi en ligne du programme de fidélisation des membres a été ajoutée.

## 6. Crédoiteurs et charges à payer

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Comptes fournisseurs	17 755 \$	26 175 \$
Salaires et primes	16 700	12 500
Cartes-cadeaux	<u>23 820</u>	<u>16 450</u>
	<u>58 275 \$</u>	<u>55 125 \$</u>

## 7. Dette à long terme

Financement du matériel : le matériel est financé sur des durées de trois à sept ans à des taux d'intérêt variant entre 3 % et 8 %; le matériel financé est donné en garantie.

Améliorations locatives : les améliorations ont été financées sur cinq ans.

## 8. Passif éventuel

Un ancien fournisseur, Organic Spa Products (Organic), a poursuivi Lavish en 2012 pour non-paiement de montants totalisant 138 900 \$, plus les intérêts. Selon Lavish, le produit n'était pas conforme aux normes et a été retourné à Organic. Lavish a intenté contre Organic une poursuite pour le remboursement des frais d'expédition de retour de 5 100 \$. Les avocats de Lavish ont établi à seulement 20 % la probabilité que Lavish soit tenue de payer Organic.

## **Document 4**

### **Renseignements généraux sur Lavish Spa Inc.**

#### **Vision**

« Notre philosophie consiste à créer une atmosphère vous permettant de reconstituer vos forces, de retrouver votre énergie et de réfléchir à ce qui est réellement important dans votre vie. Il est essentiel de prendre du temps pour vous-même. À défaut, votre santé, votre famille, votre travail et vos besoins spirituels en souffriront. Nous sommes fiers de vous offrir ce dont votre corps et votre esprit ont le plus besoin : relaxation, revitalisation et occasion de vous remettre de l'intensité de votre quotidien. En venant à Lavish Spa, vous misez sur vous et sur votre bien-être futur. Nous vous offrons des soins avant-gardistes et des produits de la plus grande qualité. Grâce à notre capacité d'innovation, à nos employés passionnés, à un service personnalisé exceptionnel offert dans un environnement réellement revitalisant et à des enseignements sur le mieux-être et la prévention, nous prenons soin de vous comme vous le méritez vraiment afin d'améliorer votre santé et votre bien-être en général. »

#### **Services et locaux**

Le Lavish Spa occupe 10 000 pieds carrés et est doté de quatre salles de soins individuelles et de deux salles de soins en duo. Nous offrons une grande aire de détente pour ceux qui désirent relaxer avant, entre et après les soins. Nous avons également un espace où les clients peuvent découvrir nos produits de soins et les essayer avant de les acheter. Nous avons eu la chance de signer un bail pluriannuel pour nos locaux lors de l'ouverture du spa, car le taux du marché a beaucoup augmenté deux ans plus tard. Ce taux est stable depuis quelques années, mais il s'élève à environ 8 \$ le pied carré de plus qu'à la signature du bail. La durée initiale du bail était de sept ans avec l'option de renouveler pour une autre période de cinq ans (le taux devant être négocié au renouvellement).

Le Lavish Spa offre un éventail complet de soins de spa, dont la massothérapie, les soins du visage, la réflexologie, les enveloppements et les polissages, ainsi que les manucures et les pédicures. Nous proposons aussi des forfaits détente, nuptiaux, pour couples et mère-fille. Chaque saison, les thérapeutes du Lavish Spa créent ensemble un « soin saisonnier » qui n'est offert que pendant la période de l'année pour laquelle il a été conçu. Nous offrons un programme de fidélisation (gratuitement avec le premier forfait de soins) qui récompense les clients fidèles. Les membres accumulent cinq points par tranche de 100 \$, et chaque tranche de 150 points peut être échangée contre une carte-cadeau de 100 \$.

#### **Produits de soins**

Nous sommes heureux d'offrir des produits de soins modernes et de grande qualité afin de rehausser l'expérience au spa et qu'on peut utiliser chez soi entre chaque rendez-vous. Nous vendons les produits Pure Substance, fabriqués à l'Île-du-Prince-Édouard à partir d'ingrédients biologiques, lesquels combinent l'intelligence de la science et une approche holistique et sensorielle visant l'équilibre parfait de la peau, du corps et de

l'esprit. L'algue riche en nutriments récoltée au large de l'Île, conjuguée à d'autres ingrédients naturels, est transformée pour créer les produits de soin du visage et les cosmétiques Pure Substance certifiés biologiques.

### Emplacement et heures d'ouverture

Nous sommes situés à l'étage supérieur de l'hôtel Opal, un hôtel cinq étoiles au cœur du centre-ville. Un stationnement souterrain est disponible. Notre aire de détente offre une vue panoramique du port d'Halifax. Nous sommes ouverts les jours de semaine, de 7 h à 21 h, et les fins de semaine, de 9 h à 21 h, sur rendez-vous uniquement.

### Profil de la clientèle

Données tirées du programme de fidélisation :

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Âge moyen	50	52
Proportion hommes/femmes	30/70	26/74
Niveau de revenu	Moyen élevé et plus	Moyen élevé et plus
Clients locaux / visiteurs	40/60	42/58
Rendez-vous par année	11 000	10 600
Dépense moyenne par rendez-vous	125 \$	121 \$
Achats moyens de produits par rendez-vous	40 \$	40 \$

Pour l'année en cours, les prix s'établissaient en moyenne à 120 \$ par massage, 125 \$ par soin du visage, 130 \$ par soin du corps et 55 \$ par soin des ongles (manucures et pédicures). Pour l'année précédente, les prix s'établissaient en moyenne à 118 \$ par massage, 123 \$ par soin du visage, 130 \$ par soin du corps et 55 \$ par soin des ongles (manucures et pédicures).

## **Document 5**

### **Transcription de la réunion trimestrielle des actionnaires**

Date : 14 février 2016

Lieu : RSI (après les heures d'ouverture, dans le bureau de Sally)

Présents :

Sally Rice, chef de la direction et actionnaire

Bob Gallant, actionnaire

Lisa Wiley, actionnaire

Jacob Rubinoff, Rubinoff & Rubinoff LLP

Présents pour une partie de la réunion :

Emily Blais, directrice de RSI

Michael Bernard, directeur de Lavish Spa Inc.

Sally : Bienvenue à notre réunion, Jacob. Bob, Lisa et moi représentons les actionnaires de RSI. Nous nous rencontrons habituellement tous les trimestres et examinons les résultats financiers et les autres questions liées à l'exploitation de la société. Tous les actionnaires assistent à l'assemblée générale annuelle, que nous tenons au spa, ce qui est pratique pour tous et favorise un taux de participation plus élevé. Les actionnaires peuvent également participer à nos réunions trimestrielles des actionnaires s'ils le souhaitent, mais ils le font rarement; les gens sont très occupés de nos jours, et les actionnaires peuvent appeler un des membres de la direction s'ils veulent discuter d'une question. J'ai compilé des renseignements sur nos actionnaires pour vous aider à mieux nous connaître (Document 6).

Bob : Je suis heureux de vous rencontrer, Jacob. Maintenant que nous nous lançons dans un projet d'expansion pour RSI, il est rassurant de pouvoir consulter un cabinet de services professionnels pour partir du bon pied. Contribuer à la collectivité en favorisant un mode de vie sain est une source de motivation pour moi, et je crois que rendre les spas plus accessibles pour le consommateur moyen sera un pas dans la bonne direction. Nous prônons également la responsabilité sociale et le développement durable et, bien sûr, nous voulons tirer un rendement de notre investissement.

Lisa : Je suis d'accord qu'il convient d'adopter une stratégie de croissance, mais je tiens à ce que nous agissions judicieusement. On entend souvent parler d'entreprises qui connaissent une croissance trop rapide, et je ne veux pas que nous tombions dans le même piège.

Bob : Bon point. Par contre, la croissance s'est révélée très forte dans le secteur des spas. Sally a d'ailleurs rassemblé des données sur le secteur (Document 7).

Sally : Discutons d'abord des centres de massothérapie de Forevermore Fit Limited. Je vous ai tous remis une copie des renseignements généraux (Document 8) et du projet d'accord avec FFL (Document 9). RR devra nous éclairer sur certains détails, notamment les incidences fiscales et les problèmes potentiels concernant l'accord, mais je crois que, pour l'essentiel, nous sommes prêts à le signer et à nous lancer. Selon moi, il s'agit d'un projet relativement facile : une fois sur pied, il n'exigera pas trop de notre temps et ne nécessitera que peu ou pas de financement. Une chose sur laquelle j'aimerais que vous vous penchiez, Jacob, c'est la structure organisationnelle de l'entreprise. Actuellement, il est prévu qu'elle sera exploitée par une société de personnes, mais pensez-vous qu'il serait préférable de constituer une société par actions?

Lisa : Cela semble trop beau pour être vrai, et je crois que ce projet profitera davantage à FFL qu'à nous. FFL tirera profit de ce nouveau service offert à ses membres; à mon avis, cela lui donnera un avantage concurrentiel qui lui permettra de conserver ses membres actuels et d'en attirer de nouveaux. Et nous, qu'allons-nous en tirer? Je sais que FFL exerce ses activités depuis près de 20 ans et semble prospère, mais nous n'avons pas d'information sur sa situation financière, par exemple. Ne devrions-nous pas avoir plus de renseignements avant de nous lancer en affaires avec cette entreprise?

Sally : La société de personnes nous donnera accès à un nouveau segment de marché (santé et conditionnement physique) et à de nouveaux secteurs géographiques (toute la région atlantique). Si nous décidons d'acheter Pure Substance, projet dont nous discuterons tantôt, nous pourrions vendre des produits de soins dans les centres de massothérapie de FFL. Nous offrirons également de la formation aux massothérapeutes de ces centres, ce qui nous rapportera des revenus.

Bob : Peut-être devrions-nous prévoir dans l'accord un mécanisme rattachant le nom de RSI aux centres de massothérapie afin de promouvoir notre marque?

Sally : Il vaudrait peut-être la peine d'y penser. En somme, RR analysera le travail que nous avons fait jusqu'ici et examinera les renseignements pour en vérifier l'exactitude sur le plan financier. Ce sera bien d'avoir le point de vue d'une personne qui n'est pas directement en cause. RR relèvera peut-être des améliorations à apporter à l'accord et des éléments sur lesquels nous aurions besoin de plus de renseignements.

Autre chose? ... Alors passons au projet de franchise. Je suis vraiment emballée par ce projet, et j'y ai consacré beaucoup de temps et d'efforts. J'aimerais que Jacob entende votre opinion aussi bien que la mienne.

Lisa : J'ai une question concernant la charge de travail. Celle-ci dépendra du nombre de demandes de franchises que nous recevrons et du nombre de demandes qui seront acceptées. Nous devrions en tenir compte dans le processus d'approbation et ne pas trop en prendre au début.



- Bob : Oui mais, d'un autre côté, je pense que d'avoir un grand nombre de franchisés fait partie de ce dont nous avons besoin pour réussir, à la fois pour couvrir nos coûts et pour développer la marque et le réseau. RR devrait nous aider à établir les chiffres à ce chapitre : combien de franchises devons-nous vendre pour être rentables? Combien allons-nous faire par franchise? Et dans l'ensemble? Quels seront les coûts? Quels sont les risques? Sur une note positive, la création de franchises nous permettra d'avoir plus de fonds pour renouveler la marque Rejuvenating (RSI) ou même pour en créer une nouvelle qui regroupe RSI et Lavish. Afin d'aider RR, j'ai préparé quelques prévisions des produits et des charges liés à la création des franchises (Document 10).
- Sally : Je m'attends à ce que bon nombre des franchisés soient des massothérapeutes qui exploitent une clinique de massage ou un spa indépendant. Je prévois 5 à 15 nouveaux franchisés par année, la moitié étant des indépendants se joignant au réseau, et l'autre moitié, des nouveaux entrepreneurs.
- Bob : D'après mon expérience, les brochures à l'intention des franchisés comportent une certaine forme d'assurance pour les franchisés éventuels quant au contenu, au franchiseur et à l'offre. Nous en avons prévue une dans nos documents préliminaires (Document 11). Peut-être devrions-nous exiger nous aussi une certaine forme d'assurance sur l'information que nous fourniront les franchisés éventuels?
- Sally : Cela devrait faire partie du processus à mettre en place pour l'attribution des franchises. Nous voudrions confirmer que le franchisé éventuel a les ressources financières et l'expérience nécessaires.
- Bob : Je pense que vous avez déjà fait de l'excellent travail, Sally. Je suis d'accord qu'il sera très utile d'avoir le point de vue nouveau et impartial de RR. Le cabinet pourrait relever des questions ou des risques qui nous ont échappé et nous conseiller à ce chapitre.
- Sally : Le dernier élément à examiner dans notre plan de croissance est l'acquisition éventuelle de Pure Substance. Cette occasion vient tout juste de se présenter, et nous n'avons pas eu tellement la chance d'en discuter au sein du groupe. Je ne sais pas si vous connaissez Matthew Chung. C'est le propriétaire et gestionnaire de Pure. Il est membre de mon Club Rotary et m'a parlé dernièrement, lors d'une rencontre, de l'idée que RSI achète sa société. Je dois vous avouer que j'ai été surprise d'entendre qu'il voulait vendre.
- Je sais qu'il n'a jamais été question pour nous de nous lancer dans la fabrication mais, comme Pure est disponible, j'ai cru que ça valait la peine d'en parler. Cela pourrait bien cadrer avec les activités de RSI et nos autres projets.

J'ai rencontré Matthew, et nous avons eu une discussion intéressante sur ses projets. À ce stade-ci, tout est strictement confidentiel, car Matthew ne veut pas que ses employés s'inquiètent. Matthew se soucie principalement de garder cette entreprise bien établie à l'Île-du-Prince-Édouard et de conserver son personnel actuel. Il s'inquiète de l'économie de l'Île-du-Prince-Édouard. J'ai pour chacun de vous une copie de mes notes sur la réunion (Document 12) et des données financières (Document 13).

Lisa : C'est intéressant mais, même s'il y a un lien, ça me semble un peu loin de ce que nous avons fait jusqu'ici.

Bob : C'est vrai, mais je crois qu'il s'agit d'une occasion de créer des synergies et de générer des bénéfices additionnels. Qui plus est, il y a un potentiel de croissance. J'ai survolé rapidement les états de Pure et j'ai vu qu'elle ne générerait que peu de bénéfices. Nous aurions peut-être intérêt à conserver l'entreprise à l'Île-du-Prince-Édouard pendant quelques années, jusqu'à ce que nous comprenions à fond le processus de production et les recettes des différents produits, puis fermer les installations de l'Île-du-Prince-Édouard et confier la production à une société indépendante plus importante. Une usine de fabrication plus grande nous permettrait probablement d'économiser à l'étape de la production et de l'expédition des produits. RR devrait analyser les états financiers et les renseignements connexes et nous faire rapport là-dessus.

Sally : Oui mais, bien que cela puisse paraître judicieux sur le plan des affaires, ça me chagrine toujours de voir une entreprise quitter la côte Est. Après tout, n'oublions pas ce qui est arrivé à la fermeture de l'usine de McCain en 2014<sup>1</sup>.

Je crois que Michael et Emily sont arrivés. Demandons-leur de se joindre à nous pour un moment – ça serait bien que Jacob les rencontre et que nous ayons notre compte rendu trimestriel sur l'état de l'entreprise.

*Les directeurs se joignent à la réunion.*

Sally : Bienvenue à notre réunion, Michael et Emily. Comme vous le savez, nous travaillons à des projets d'expansion pour RSI et avons fait appel à Rubinoff & Rubinoff, cabinet de services professionnels, pour nous aider. Jacob Rubinoff est ici, et nous avons cru bon que vous fassiez connaissance et qu'il soit mis au courant de vos préoccupations et suggestions, ainsi que d'autres détails sur les activités actuelles des spas. D'abord, nous aimerions savoir ce que vous pensez de la dotation en personnel et des propositions que nous avons faites concernant les programmes de primes et d'actionnariat pour les employés.

---

<sup>1</sup> Stewart, Dave, « McCain Foods plant closure leaves people in shock », *The Guardian*, 8 août 2014. <http://www.theguardian.pe.ca/News/Local/2014-08-08/article-3827856/McCain-Foods-plant-closure-leaves-people-in-shock/1>

Emily : Je suis directrice chez RSI depuis presque 15 ans. Il y a eu beaucoup de changements au fil des ans, mais les valeurs fondamentales restent les mêmes. Afin d'offrir un service de qualité, nous devons recruter d'excellents prestataires de services, dont les esthéticiennes, manucures et thérapeutes. Il a toujours été compliqué d'attirer et de retenir de bons employés, et je crois que c'est de plus en plus difficile. Les thérapeutes font un travail exigeant sur le plan physique, et je ne suis pas certaine que le fait de leur offrir des actions contribuera à les garder en poste. En revanche, si cette offre m'était faite à titre de gestionnaire, ça serait intéressant. Quant aux thérapeutes, nous devons leur offrir un salaire et des avantages sociaux concurrentiels. Le milieu de travail et le perfectionnement professionnel sont également importants, tout comme un horaire de travail flexible.

Michael : Notre spa est plus jeune que celui de RSI et la majorité de nos employés sont avec nous depuis le début, mais à peine cinq années se sont écoulées et je vois déjà des signes de surmenage. Nous accordons actuellement aux employés des primes établies en fonction des produits d'exploitation. Changer ce programme pourrait être problématique, surtout si cela entraîne une baisse de revenus pour les employés. Personnellement, je serais ravi de devenir propriétaire d'une part de la société mais, à mon avis, il y a peut-être de meilleurs moyens de motiver et de rémunérer les thérapeutes, qui reposeraient sur le chiffre d'affaires généré, mais aussi sur d'autres mesures, telles que la fidélité des clients, l'acquisition de nouveaux clients et le volume des ventes au détail.

Emily : Sally m'a parlé de la création d'une franchise, et c'est une idée intéressante. Cependant, je me demande combien de temps on s'attend à ce que je consacre à ce projet. Je travaille déjà à temps plein, mais j'aimerais bien y participer. J'ai beaucoup d'expérience et je pense pouvoir apporter une contribution précieuse, mais aurais-je un coup de main pour le travail que je fais actuellement? Certains de nos thérapeutes d'expérience aimeraient peut-être aider à l'élaboration des manuels et à la formation. Leur participation pourrait rendre leur travail plus intéressant et les encourager à rester, mais il nous faudrait alors embaucher plus d'employés.

Sally : Merci, Emily – ce sont de bonnes idées dont nous tiendrons compte.

Michael : D'après ce que j'ai entendu sur le projet de franchise, j'ai compris que L lavish devra changer et adopter la nouvelle image. Je ne suis pas sûr que ce soit une bonne idée. Notre fonctionnement est très différent de celui de RSI et, même si je suis prêt à envisager une uniformisation sur le plan administratif, je n'irais pas plus loin que ça.

Bob : C'est noté.

Michael : J'essaie de suivre les tendances et les nouveautés dans le secteur des spas en vue d'offrir de nouveaux services à nos clients et de les commercialiser de façon à attirer de nouveaux clients. Une tendance qui se dessine, par

exemple, est la notion de pleine conscience, et nous sommes à élaborer un forfait thématique qui comprend un massage pleine conscience et une séance de méditation<sup>2</sup>. D'autres tendances retiennent mon attention, telles que la hausse de la clientèle masculine, les retraites de ressourcement en milieu urbain et la popularité croissante des spas comme activité touristique<sup>3</sup>.

Lisa : Intéressant – c'est bien que vous suiviez l'évolution du secteur. Nous devrions tenir compte de ce genre de choses dans nos plans. Nous aimerions aussi avoir votre point de vue sur la tarification des services, le programme de fidélisation et les autres programmes promotionnels.

Bob : Nous avons également discuté de ce qu'il faudrait faire ressortir devant la concurrence, soit les prix ou la qualité des services.

Michael : Nos prix sont peut-être légèrement inférieurs à la moyenne sectorielle pour les spas d'hôtel, mais nous servons également le marché local et voulons être concurrentiels, sans perdre de vue que nous offrons un service supérieur.

Nous offrons un programme de fidélisation. Cela ne coûte pas cher à l'entreprise, et le programme récompense nos clients fidèles, ce qui les encourage à revenir et les fait se sentir appréciés. Nous offrons aussi des petits cadeaux pour les recommandations de clients et les occasions spéciales. Nous avons ouvert nos portes il y a un peu plus de cinq ans, et nous avons déjà une clientèle fidèle composée d'habitants et de visiteurs réguliers de la région d'Halifax.

Emily : Nos prix sont inférieurs à ceux de Lavish, ce qui est normal puisque nous servons une clientèle différente et que la concurrence est plus vive au chapitre des prix.

Nous n'avons pas de programme de fidélisation, mais nous devrions peut-être y songer. Toutefois, cela pourrait être problématique étant donné que nos prix sont déjà bas, et nos résultats pourraient en souffrir.

Sally : Nous comptons offrir une certaine forme de programme de fidélisation comme composante de la franchise.

Michael : Jacob pourrait visiter nos spas afin de voir de lui-même ce que nous offrons.

Lisa : Oui, je crois que c'est une excellente idée! Michael et Emily, je vous laisse le soin d'organiser une visite de nos spas pour Jacob. Il pourra rencontrer certains de nos employés et essayer nos services.

---

<sup>2</sup> SpaFinder Wellness Inc., *2013 Trend Report: Top 10 Global Spas and Wellness Trends Forecast*, [http://www.spafinder.ca/newsletter/pt/trends2013/SFW\\_2013\\_Trend-Final.pdf](http://www.spafinder.ca/newsletter/pt/trends2013/SFW_2013_Trend-Final.pdf) (page consultée le 26 février 2015)

<sup>3</sup> Ibid.

Sally : Merci encore d'avoir participé à notre réunion, Michael et Emily.

*Les directeurs quittent la réunion.*

Sally : Nous avons également discuté de la nécessité d'élaborer une stratégie globale pour RSI. Il serait utile de passer ce point en revue avec Jacob.

Lorsque nous avons acheté RSI, nous avons formulé un énoncé de mission et de vision et l'avons revu chaque année à notre assemblée générale annuelle.

Notre vision consiste à « offrir des services de spa exceptionnels axés sur le client dans une atmosphère relaxante, selon une approche privilégiant le développement durable et le respect de l'environnement ». Notre mission est d'« offrir des services professionnels de qualité tout en établissant des liens avec nos clients, notre collectivité et l'environnement ».

Maintenant que nous voulons que RSI prenne de l'expansion, nous ne devons pas perdre de vue notre vision et notre mission.

Bob : Nous devons déterminer ce qui distingue nos spas et renforcer ces éléments, puis veiller à les communiquer aux franchisés éventuels, et à toute autre entreprise dans laquelle nous pourrions investir, pour nous assurer qu'ils partagent nos principes et nos valeurs.

Lisa : L'embauche et la rétention d'employés de qualité constituent des éléments clés. Je crois que ce n'est pas toujours facile, comme l'a d'ailleurs mentionné Emily.

Sally : Ça me ramène à ce dont nous discutons plus tôt : la détention d'actions par les employés grâce à un régime de rémunération à base d'actions. Nous pourrions peut-être rattacher la rémunération à diverses mesures. Je crois que cela permettrait d'attirer et de retenir des employés compétents et les encouragerait à penser comme des actionnaires et à se concentrer sur des objectifs communs, c'est-à-dire la satisfaction de la clientèle et la rentabilité. Si je comprends bien, le programme de primes de Lavish est fondé sur les produits d'exploitation, mais une autre mesure pourrait être utilisée. Il existe peut-être de meilleures façons d'inciter les employés à se focaliser sur les mêmes objectifs que nos actionnaires.

Bob : Nous devons également penser à des façon de mieux organiser et surveiller nos activités.

Sally : Je suis d'accord. Nous tenons des réunions trimestrielles, examinons les rapports financiers et discutons des questions soulevées par les directeurs, mais nos réunions et nos rapports devront être mieux structurés.

Bob : Il faut aussi tenir compte de la structure de propriété et de la structure organisationnelle des sociétés. Ces éléments sont importants sur le plan de l'impôt, et pour faciliter le financement et le transfert éventuel de la propriété à des membres de la famille ou à d'autres.

Sally : Une fois que nous aurons établi les détails de nos plans de croissance et d'expansion, nous devons obtenir du financement. J'ai communiqué avec notre banque, et on m'a fourni des renseignements préliminaires sur les conditions qui peuvent nous être offertes et sur les exigences auxquelles nous devons satisfaire pour obtenir du financement pour notre projet d'expansion (Document 14).

J'ai aussi envisagé la possibilité d'obtenir un financement par emprunt privé comme solution de rechange. J'ai rencontré un courtier qui m'a présenté un prêteur potentiel, Blair Cummings. J'ai cru comprendre que les prêteurs privés sont plus ouverts à la négociation et sont plus flexibles quant aux frais, aux modalités de remboursement, aux garanties et autres exigences. J'ai convenu avec Blair de lui préparer une trousse d'information comme point de départ pour les négociations, y compris une description de l'utilisation des fonds, l'ordre de grandeur des frais que nous sommes prêts à payer, les taux d'intérêt que nous espérons obtenir, les informations financières que nous fournirons (quand et quoi), les indicateurs de performance dont nous sommes disposés à faire le suivi, les modalités de remboursement qui nous conviendraient et les garanties que nous pouvons fournir. Jacob, veuillez ajouter ces points au mandat que nous confions à RR.

Selon nos discussions jusqu'ici, les actionnaires devront également fournir des fonds, ce qui me paraît raisonnable – si nous voulons assurer la croissance de l'entreprise, nous devons être prêts à investir et à assumer une partie des risques. Selon la façon dont nous déciderons de procéder, nous aurons peut-être besoin d'investir des sommes considérables et de réfléchir à la meilleure façon de structurer cet investissement. Il est possible que certains d'entre nous soient en mesure d'investir plus que d'autres ou disposés à le faire, et que nous envisagions même de trouver des actionnaires additionnels.

Bob : J'espère que nous ne vous avons pas trop inondé d'information, Jacob. Vous nous avez écoutés avec patience. Nous avons hâte de lire le rapport de RR.

## Document 6

### Renseignements sur les actionnaires

Le principal groupe d'actionnaires est composé de Sally, Bob, Lisa, Cary et Richard. Il s'agit du groupe qui a initialement organisé l'acquisition de RSI. Ces personnes ont recruté les autres investisseurs (amis et famille).

Sally Rice	60 ans, médecin de famille, ancienne directrice générale de la régie régionale de la santé, membre du Club Rotary d'Halifax, présidente du Halifax Progress Club, membre et cliente assidue du Spa Traveler Club
Bob Gallant	47 ans, médecin de famille exerçant en cabinet, président de la Nova Scotia Wildlife Conservation Association, adepte de sports et membre du Halifax Golf and Curling Club
Lisa Wiley	52 ans, diététiste et chef de service de la régie régionale de la santé, présidente du Nova Scotia School Breakfast Club, membre de Forevermore Fit Limited
Cary Gammon	40 ans, travailleur social diplômé, régie de la santé des enfants, président de la section Halifax du Club Optimiste, bénévole actif dans divers groupes communautaires axés sur la promotion de modes de vie sains et l'environnement
Richard Brown	43 ans, chiropraticien exerçant en cabinet, coureur de fond, membre du Halifax Rowing Club, adepte du tourisme d'aventure
Trent Carle	59 ans, physiothérapeute, régie régionale de la santé
Joanne Gibb	70 ans, veuve d'un cardiologue ayant déjà travaillé avec Dave Conyers
Janique Thérault	62 ans, avocate exerçant en cabinet, sœur de Sally Rice
Dave Conyers	38 ans, cardiologue exerçant en cabinet, proche ami de Bob Gallant
Marilyn Côté	55 ans, infirmière immatriculée, régie régionale de la santé, cousine de Bob Gallant

Document 7								
Étude de 2013 sur le secteur américain des spas, commandée par l'International Spa Association (ISPA)								
Mesure	Moyenne				Médiane			
	Tous	De jour	Centre de villégiature / hôtel	Autres	Tous	De jour	Centre de villégiature / hôtel	Autres
Chiffre d'affaires par spa	701 000 \$	616 000 \$	1 524 000 \$	664 000 \$	439 000 \$	350 000 \$	1 000 000 \$	450 000 \$
Chiffre d'affaires par visite	87	78	127	111				
Chiffre d'affaires par pied carré	180	203	119	213				
Chiffre d'affaires par employé	40 711	39 406	44 004	44 041				
Visites par spa	8 040	7 930	11 970	5 980	4 854	4 476	7 500	4 000
Superficie du spa, en pieds carrés	3 890	3 030	12 790	3 120	2 500	2 400	10 000	2 000
Nombre total d'employés par spa	17,2	15,6	34,6	15,1	14,0	14,0	28,0	9,0
Employés à temps plein	7,6	6,9	15,6	6,2				
Employés à temps partiel	7,3	6,5	16,8	5,8				
Employés contractuels	2,4	2,3	2,2	3,1				
<b>Prix par service</b>								
Par massage	87	82	129	s. o.				
Par soin du visage	94	89	133	s. o.				
Par soin du corps	97	90	136	s. o.				
Par soin capillaire	66	67	72	s. o.				
Par soin des ongles	42	39	57	s. o.				
Par service	82	76	112	s. o.				
<i>Les prix de 2012 ont augmenté de 2 % par rapport à 2011, hausse légèrement inférieure à celle de l'IPC, qui a été de 2,1 %.</i>								
<b>Services offerts, en pourcentage</b>								
Rabais spéciaux pour le public des médias sociaux du spa	51 %							
Programmes de fidélisation	47 %	51 %	37 %					
Option de rendez-vous en ligne	45 %	49 %	33 %					
Soins – ingrédients bios		41 %	65 %					
Soins – produits locaux		7 %	20 %					
Achats au détail								
Achats au détail par client	35 \$	31 \$	38 \$	66 \$	22 \$	20 \$	28 \$	36 \$



**Document 7 (suite)**  
**Traduction d'extraits de l'étude de 2013 menée aux États-Unis par PwC  
pour l'International Spa Association (ISPA)<sup>4</sup>**

## **Spas**

En 2012, selon les estimations, le nombre de spas a augmenté pour la première fois depuis 2008. Le taux d'ouverture de spas (estimé à 5,2 %) dépassait légèrement le taux de fermeture (estimé à 4,6 %). Par conséquent, le nombre de spas est passé de 19 850 en 2011 à 19 960 en 2012 (+0,5 %). Malgré cette modeste hausse, le nombre de spas en 2012 demeure inférieur au sommet (estimé à 21 310) atteint en 2008. Néanmoins, le renversement de la tendance à la baisse du nombre de spas marque une étape importante vers le retour à la croissance.

## **Chiffre d'affaires des spas**

Le chiffre d'affaires total des spas pour 2012 est estimé à 14 milliards de dollars<sup>5</sup>, ce qui représente une hausse de 0,6 milliard (+4,7 %) par rapport au chiffre d'affaires total enregistré en 2011. La hausse estimative de 4,7 % du chiffre d'affaires total des spas a surpassé de 2,6 % l'indice des prix à la consommation (2,1 %), ce qui indiquerait une croissance équivalant à celle de l'activité économique à l'échelle du pays en 2012. La moyenne du chiffre d'affaires par spa a grimpé de 4,1 % pour atteindre 701 000 \$ en 2012. Il s'agit de la troisième année d'affilée où le chiffre d'affaires par spa augmente, une inversion de la tendance à la baisse constatée jusqu'en 2009.

## **Visites à un spa**

Selon les estimations, le nombre total de visites à un spa est passé de 156 millions en 2011 à 160 millions en 2012, soit une hausse de 2,8 %. Après avoir fléchi à 143 millions en 2009 dans la foulée du ralentissement économique, les visites à un spa ont constamment augmenté jusqu'à égaler en 2012 le sommet atteint en 2008 (160 millions). La hausse de 2,8 % des visites est la source principale de l'augmentation de 4,7 % du chiffre d'affaires. La moyenne des visites par spa a progressé de 2,3 % pour se chiffrer à 8 040, niveau le plus élevé depuis 2005.

## **Un avenir prometteur**

Les propriétaires de spas demeurent convaincus que leurs chiffres d'affaires augmenteront à court terme. Presque quatre spas sur cinq (78 %) se déclarent « confiants » ou « très confiants » de voir leur chiffre d'affaires augmenter au cours des quelques prochaines années. La proportion des spas confiants quant aux perspectives liées au chiffre d'affaires varie peu selon le type de spa. Parmi les spas de jour, 77 % se disaient « confiants » ou « très confiants » quant à une hausse de leur chiffre d'affaires. Les centres de villégiature / hôtels (83 %) et les autres spas (83 %) affichaient un niveau de confiance légèrement supérieur.

---

<sup>4</sup> <http://www.experienceispa.com/media/facts-stats/> (page consultée le 19 mars 2015)

<sup>5</sup> <http://experienceispa.com/pulse/past-issues> (page consultée le 18 mars 2015)

## Principaux défis auxquels fera face le secteur des spas

Voici un sommaire des réponses des propriétaires de spa à qui on a demandé quel sera, selon eux, le principal défi pour le secteur.

### 1. Économie

Plus du quart des répondants (27 %) ont fait part de leur incertitude quant aux perspectives de l'économie américaine en 2013. La principale inquiétude était celle d'un ralentissement économique, qui entraînerait une baisse du revenu disponible et des dépenses discrétionnaires des ménages telles que celles consacrées aux services de spa.

### 2. Rabais / prix de la concurrence

Quelque 17 % des répondants ont indiqué que cet élément était le principal défi pour le secteur. Les spas étaient particulièrement préoccupés par les répercussions sur le comportement des consommateurs, comme la recherche constante du meilleur prix et son effet sur la fidélisation de la clientèle.

### 3. Dotation en personnel

Le recrutement et la fidélisation du personnel étaient perçus comme le principal problème par 13 % des répondants. Ce type de problème caractérise souvent les secteurs en croissance.

### 4. Compétences du personnel

Près d'un répondant sur dix (9 %) a plutôt mentionné la formation et les compétences du personnel. De ce nombre, beaucoup (39 %) ont fait un lien entre le problème lié aux compétences du personnel et les difficultés de recrutement.

### 5. Perceptions des consommateurs

Dix pour cent des répondants ont affirmé que la lutte contre la perception du public selon laquelle les spas n'offrent que des services de bichonnage ou de luxe et la sensibilisation des consommateurs aux bienfaits des services des spas pour la santé constituent la priorité.

### 6. Marché

Neuf pour cent des spas ont mentionné les questions liées aux changements et à la concurrence sur le marché, par exemple l'augmentation du nombre de fournisseurs de services de spa et la concurrence de la part de fournisseurs de services connexes.

### 7. Frais de main-d'œuvre et d'exploitation

Quelque 6 % des spas ont pointé les frais de main-d'œuvre et d'exploitation comme étant le principal enjeu; 3 % ont, pour leur part, mentionné la hausse des prix ou l'inflation.

Parmi les autres problèmes soulevés par les spas, notons la transition vers une approche plus orientée sur le mieux-être (4 %), les stratégies axées sur la fidélisation et le maintien de la clientèle (3 %), et la promotion de nouvelles activités commerciales (2 %).

## **Type d'activités**

La majorité des spas (68 %) exercent toutes leurs activités au même endroit, la principale exception étant les spas situés dans des centres de villégiature et hôtels. Plus du tiers de ces derniers (35 %) sont affiliés à un siège social national, alors que, pour l'ensemble des spas, la moyenne s'établit à 6 %. Près de un spa sur cinq (19 %) affirme qu'il fait partie d'un groupe de spas dans le même État ou la même région appartenant au même propriétaire ou à la même société. Les franchises représentent 7 % des spas.

L'étude a relevé que les structures de propriété les plus courantes sur le marché canadien des spas sont les entreprises individuelles (43 %), les sociétés de personnes (19 %) et les petites sociétés (22 %). Selon l'étude menée par PricewaterhouseCoopers en 2000 sur le secteur des spas, la stagnation est un problème fréquent et logique chez les propriétaires de spa isolés.

## **Étude auprès des consommateurs canadiens**

### **Choix du spa et image**

L'emplacement pratique (74 %) est la raison la plus souvent invoquée par les clients canadiens pour justifier leur choix de spa lors de leur dernière visite. Un personnel chaleureux (55 %) ainsi que l'ambiance du spa (52 %) revêtent également une grande importance. La qualité des soins reçus précédemment (45 %), le professionnalisme (44 %), les tarifs (42 %), la réputation globale (41 %) et l'expérience passée (38 %) exercent aussi une influence considérable sur le choix.

Étant donné que, selon l'étude menée par l'ISPA en 2002 sur le secteur des spas, 91 % des spas au Canada sont des spas de jour, les motifs justifiant le choix d'un spa pour les répondants canadiens ont été comparés aux réponses des clients de spa de jour aux États-Unis. Les résultats sont généralement comparables, bien que les Canadiens se disent intéressés par les services spéciaux non offerts par d'autres spas (4 % des répondants américains, contre 20 % des répondants canadiens) et semblent plus préoccupés par les compétences professionnelles des employés (19 % des répondants américains, contre 34 % des répondants canadiens), point essentiel à faire ressortir dans les documents de marketing. Près de quatre fois plus de Canadiens (19 % des répondants canadiens, contre 5 % des répondants américains) affirment qu'ils sont retournés au même spa parce qu'ils n'en connaissent pas d'autre. Des recherches plus approfondies sont nécessaires afin d'établir si cette donnée indique que le marché pourrait accueillir de nouveaux établissements et/ou de nouveaux types de services. Les clients de spas estiment que les spas sont un lieu de détente bénéfiques pour la santé. Les personnes qui ne fréquentent pas les spas disent ne pas être au courant des services offerts, avoir l'impression qu'elles ne « seraient pas à leur place » et seraient mal à l'aise d'exposer leur corps. Les spécialistes du marketing pour le marché canadien pourront mettre à profit ces constatations dans leurs documents promotionnels. Dans un marché en croissance, il est crucial de renseigner les consommateurs sur les bienfaits des spas afin que les non-clients puissent apprécier la valeur des spas et se sentir plus à l'aise d'y aller.

**Document 8****Renseignements sur les centres de massothérapie de Forevermore Fit Limited****Renseignements généraux sur Forevermore Fit Limited**

Forevermore Fit Limited (FFL) a été fondée en 1995 par l'entraîneur personnel bien connu, Andy Johnson. Andy est un entraîneur vedette, et l'auteur et créateur de programmes de conditionnement physique en ligne. Au départ, FFL exploitait des établissements dans de grandes villes du Canada atlantique, puis elle a étendu ses activités à de petites villes il y a cinq ans environ. FFL exploite des centres de conditionnement physique à services complets, équipés de matériel dernier cri. Ses établissements accueillent ses membres ainsi que des non-membres qui paient à la séance ou pour un programme en particulier. FFL offre de l'entraînement individuel et collectif, des cours de conditionnement physique ainsi que des programmes d'amaigrissement et de promotion de saines habitudes.

**Prévisions financières et opérationnelles pour la société de personnes**

	<b>Grands centres types</b>	<b>Petits centres types</b>	<b>Notes</b>
Nombre d'établissements actuellement exploités par FFL	7	18	
Nombre de membres	2 500	1 000	
Taux de croissance des abonnements	10 %	5 %	
Proportion d'hommes et de femmes ayant un abonnement	50/50	40/60	
Heures d'ouverture	Jours de semaine de 5 h à 23 h Fins de semaine de 9 h à 22 h	Jours de semaine de 6 h à 22 h Fins de semaine de 9 h à 22 h	Sur rendez-vous seulement dans les petits centres, sur rendez-vous ou en séance libre dans les grands centres
Tarifs horaires de massothérapie	80 \$	75 \$	Conformes au marché local
Salles de soins	4	1	
Coût du matériel par salle	7 500 \$	7 500 \$	
Uniformes et fournitures par thérapeute	2 000 \$	2 000 \$	

Espace pour vente au détail (produits de soins)	Espace réservé  Hypothèse : les ventes représentent 15 % des produits d'exploitation tirés des services thérapeutiques	Avec les autres produits du centre de conditionnement physique vendus au détail  Hypothèse : les ventes représentent 15 % des produits d'exploitation tirés des services thérapeutiques	Coût des produits vendus : 50 %
Taux d'utilisation des thérapeutes	75 %	70 %	
Salaires et avantages sociaux	45 % des produits d'exploitation tirés des services thérapeutiques	45 % des produits d'exploitation tirés des services thérapeutiques	
Marketing	5 % des produits d'exploitation	5 % des produits d'exploitation	
Fournitures	5 % des produits d'exploitation	5 % des produits d'exploitation	
Frais d'administration et autres	50 000 \$	50 000 \$	

## **Document 9**

### **Projet d'accord – Centres de massothérapie de Forevermore Fit Limited**

#### **Direction**

FFL et RSI formeront une société de personnes appelée MTC, qui exploitera des centres de massothérapie dans les établissements de FFL. L'équipe de direction sera composée d'un membre de RSI, d'un membre de FFL et d'un directeur embauché pour MTC. Cette équipe de direction prendra toutes les décisions importantes concernant MTC.

Les bénéfices seront partagés à parts égales entre FFL et RSI. Les flux de trésorerie d'exploitation provenant de la société de personnes seront distribués trimestriellement aux associés.

#### **Identité, image et valorisation de la marque**

Les centres de massothérapie porteront le nom de Forevermore Fit Limited Massage Therapy Centres.

#### **Emplacements**

FFL choisira les établissements où seront installés les centres de massothérapie. Elle compte d'abord ouvrir deux centres de massothérapie dans ses centres de conditionnement physique les plus grands et deux autres dans des centres plus petits. FFL prévoit avoir des centres de massothérapie dans tous ses centres de conditionnement physique d'ici cinq ans.

FFL fournira gratuitement les locaux dans ses établissements. MTC acquittera les frais de rénovation, s'il y a lieu, et louera le matériel nécessaire. FFL fournira les fonds nécessaires pour la rénovation et exigera de MTC des intérêts sur l'emprunt au taux préférentiel plus 2 %.

FFL et RSI investiront 15 000 \$ par petit centre et 60 000 \$ par grand centre pour couvrir les frais d'ouverture et fournir le fonds de roulement initial (y compris les uniformes, le linge de spa et les fournitures). FFL et RSI garantiront également tout financement dont MTC aura besoin.

#### **Ressources humaines**

RSI et FFL recruteront conjointement le directeur de MTC, et celui-ci et RSI embaucheront ensemble le personnel des centres de massothérapie. RSI assurera la formation initiale des thérapeutes (sans frais). Le perfectionnement professionnel ultérieur sera offert par RSI moyennant des honoraires. Seuls des massothérapeutes qualifiés seront embauchés.

Dans les grands centres, le centre de massothérapie aura un service de réceptionniste distinct et plusieurs salles de soins. Dans les petits centres, la réceptionniste du centre de conditionnement physique s'occupera aussi du centre de massothérapie, et il n'y aura qu'une salle de soins.

### **Services**

Une gamme de massages sera proposée, mais aucun autre service ne sera offert. L'accent sera mis sur le massage des tissus profonds et autres types de massages similaires liés aux sports et au conditionnement physique. La facturation directe des services aux sociétés d'assurance sera offerte et privilégiée.

Les membres de FFL auront droit à un rabais de 10 % sur le prix courant des services et des produits. Ils accumuleront également des « points » après avoir reçu un massage ou atteint leurs objectifs de mise en forme, points qui pourront être échangés contre des massages, des produits ou des consultations privées pour le conditionnement physique. Un processus sera mis en place pour faire le suivi de l'accumulation et de l'utilisation des points.

**Document 10**  
**Renseignements sur la création de franchises**  
***Analyse du projet de réseau de franchises du point de vue de RSI***

**Produit d'exploitation**

Redevance initiale – nouveaux entrepreneurs	40 000 \$
Redevance initiale – entreprises existantes devenant franchisés de spa RSI	25 000
Pourcentage hypothétique de nouveaux entrepreneurs	50 %
Redevances de franchisage périodiques	6 %
Fonds de publicité	0,25 %
Autres	
Total des produits d'exploitation	

**Charges**

Élaboration des documents de marketing	200 000 \$
Documents de marketing (mises à jour annuelles à compter de l'an 2)	0
Publicité nationale – selon le nombre de franchisés cotisés	
Élaboration du manuel de procédures et des documents de formation	0
Manuel de procédures et documents de formation (mises à jour annuelles à compter de l'an 2)	5 000
Frais de formation par franchise (par année)	2 500
Contrôle de la qualité par franchise (par année)	2 500
Frais de vente, d'administration et autres	40 000



## **Document 11**

### **Projet de document promotionnel – Franchises de RSI**

#### **Pourquoi se joindre à Rejuvenating Spa?**

L'ouverture d'un spa Rejuvenating ou la conversion de votre établissement en un spa Rejuvenating peut vous aider dans votre quête d'une entreprise indépendante rentable. Nous disposons du savoir-faire et des ressources dont vous avez besoin, et nous vous soutiendrons en tout temps. L'appartenance à un réseau de spas vous permettra d'augmenter votre volume d'affaires et de réduire vos frais.

#### **Notre philosophie**

- Offrir la meilleure valeur et une expérience unique axée sur le client. Porter une attention aux détails, par exemple créer et tenir des dossiers clients en indiquant les préférences des clients : soins, musique, thérapeute, type de peau, etc.
- Exploiter un spa actif au sein de la collectivité locale grâce à sa participation et au soutien offert aux groupes et aux activités qui favorisent un mode de vie sain.
- Respecter l'environnement.

#### **Critères d'admissibilité et processus de franchisage**

- Partager notre philosophie.
- Satisfaire à un seuil de valeur nette pour établir que vous disposez des ressources financières nécessaires (actifs d'au moins 100 000 \$ pouvant être donnés en garantie d'un prêt, plus liquidités ou titres liquides de 100 000 \$).
- Dans le cas des spas existants<sup>6</sup> souhaitant devenir des franchisés, le seuil de valeur nette est remplacé par de solides antécédents en affaires.
- Avoir de l'expérience en prestation de services personnels ou en vente, et avoir l'esprit d'entreprise.
- Être établi dans une région comptant un bassin de population suffisant – région d'exclusivité pour chaque franchisé (en fonction de la population et du droit d'ouvrir d'autres franchises dans la région).

#### **RSI fournit ce qui suit :**

##### ***Soutien au démarrage***

- Conseils tout au long du processus de démarrage, y compris en ce qui a trait aux critères de sélection de l'emplacement, à l'aide pour la conception de l'établissement, à l'achat de matériel exclusif et à la planification de la promotion entourant l'inauguration.
- Sources de financement – assistance pour trouver du financement pour le matériel et les fournitures générales.

---

<sup>6</sup> Les spas existants qui se convertissent en franchise devront fermer pendant au moins deux semaines pour effectuer la transition.

- Ressources humaines – aide pour le recrutement de massothérapeutes qualifiés, l'embauche et la formation du personnel, et l'offre de perfectionnement professionnel (séminaires et ateliers de formation).
- Fournitures – approvisionnement et critères pour le choix du linge de spa et des fournitures.

### ***Programme de marketing exhaustif***

Toutes les franchises ont le droit d'utiliser la dénomination, le logo et toute autre propriété intellectuelle de Rejuvenating Spa. La publicité et le matériel promotionnel sont fournis (les frais de publicité dans les médias locaux sont à la charge du franchisé).

### ***Possibilité de multiples sources de produits d'exploitation***

Nous maximisons les ventes grâce à des sources de produits d'exploitation potentiels additionnelles, dont la vente de cartes-cadeaux et la vente au détail de produits de soins pour la peau et autres produits connexes.

### ***Formation***

- Programme complet de formation en classe
- Formation sur place à votre centre (avant l'ouverture)
- Formation en marketing et en vente
- Documents de formation et manuels de référence confidentiels
- Mises à niveau régulières (comprises dans les redevances de franchisage, et perfectionnement professionnel additionnel moyennant des honoraires)

### ***Activités***

Les activités de RSI sont entièrement informatisées; les clients d'un spa Rejuvenating pourront prendre rendez-vous en ligne à tous les spas Rejuvenating grâce au système de rendez-vous en ligne de la société. Un système de cartes-cadeaux unique sera utilisé pour tous les spas, et Rejuvenating Spa offrira aux clients un programme de fidélisation facultatif.

### ***Obligations continues du franchisé***

- Pour les nouveaux spas : paiement d'une redevance initiale de 40 000 \$.
- Pour les spas existants se convertissant en franchises : paiement d'une redevance de transition (25 000 \$), des redevances de franchisage périodiques (6 % des produits d'exploitation bruts) et des frais de marketing (0,25 % des produits d'exploitation versés au fonds de publicité pour l'élaboration du matériel promotionnel).
- Marketing dans les médias locaux (minimum de 1,75 % des produits d'exploitation tirés des services de spa).
- Maintien des protections d'assurance déterminées.

- Embauche de massothérapeutes immatriculés uniquement<sup>7</sup> et de prestataires d'autres soins dotés d'une formation et d'une expérience appropriées, y compris une attestation professionnelle, s'il y a lieu.
- Utilisation du décor et du matériel standard.
- Utilisation du linge de spa, peignoirs, sandales et autres produits déterminés standards.
- Utilisation des prix standards dont l'ordre de grandeur est conforme au marché local.
- Participation aux rabais et forfaits dans le cadre des programmes de marketing.
- Adhésion à un « groupe » de franchisés et participation.
- Mise en œuvre des procédures de contrôle de la qualité – les franchisés doivent faire l'objet d'un audit annuel par un professionnel indépendant, et soumettre à RSI un rapport sur la conformité aux normes établies par RSI.

---

<sup>7</sup> Dans les provinces où une réglementation est en vigueur. Dans les autres provinces, les massothérapeutes doivent avoir la formation et l'expérience requises.

**Document 11 (suite)**  
**Exemple d'état pro forma pour le franchisé**

	Par thérapeute		1	3	5	
Nombre de thérapeutes						
<b>Produits d'exploitation</b>						
Tarif moyen	70					
Nombre d'heures	1 920					
Taux d'utilisation	70 %					
Services de spa	94 080		94 080 \$	282 240 \$	470 400 \$	
Ventes de produits de soins	28 224	30 %	28 224	84 672	141 120	30 %
Autres						
Total des produits d'exploitation	122 304 \$		122 304 \$	366 912 \$	611 520 \$	
<b>Charges</b>						
Salaires et avantages sociaux	37 632	40 %	37 632 \$	112 896 \$	188 160 \$	40 %
Coût des produits vendus	14 112	50 %	14 112	42 336	70 560	50 %
Frais d'administration et autres	24 000		24 000	60 000	96 000	16 %
Redevances de franchisage	5 645	6 %	5 645	16 934	28 224	5 %
Fonds de marketing	235	0,25 %	235	706	1 176	0,19 %
Marketing – médias locaux	1 646	1,75 %	1 646	4 939	8 232	1,75 %
Frais d'occupation et de communication	22 000		22 000	55 000	88 000	14 %
Amortissement						
Interêt						
Autres						
Total des charges	105 270 \$		105 270 \$	292 811 \$	480 352 \$	
Bénéfice avant impôts	17 034 \$		17 034 \$	74 101 \$	131 168 \$	
Bénéfice en % des produits d'exploitation	14 %		14 %	20 %	21 %	

**Investissement minimal requis.** Enseignes (5 000 \$); matériel (7 500 \$ par thérapeute); linge de spa et uniformes (2 500 \$ par thérapeute); fonds de roulement (15 000 \$).

**Document devant être signé par RR**

**Énoncé de certification du cabinet de CPA sur le contenu de la brochure**

Nous avons examiné l'information contenue dans cette brochure, et nous la jugeons raisonnable. Nous sommes également d'avis que la brochure comporte les renseignements nécessaires pour que les utilisateurs puissent évaluer l'opportunité d'acquérir une franchise.

Date, lieu et signature du cabinet de CPA

**Document 12**  
**Notes sur la réunion entre Sally Rice et Matthew Chung**  
**(propriétaire de Pure Substance Inc.)**

- Selon Matthew, Pure est rentable et a une incidence positive sur la collectivité parce qu'elle offre des emplois de qualité et un soutien financier à des causes louables.
- Matthew désire vendre son entreprise et poursuivre d'autres projets. Selon lui, Pure est un excellent investissement ayant un fort potentiel de croissance. Elle a une solide réputation dans le secteur.
- Pure est l'un des plus gros employeurs de Cavendish, à l'Île-du-Prince-Édouard, et elle est en activité depuis environ 25 ans.
- Pure fabrique des produits biologiques destinés à être utilisés et vendus dans des spas partout au pays. Elle personnalise les étiquettes en indiquant la marque Pure Substance et le nom du spa qui les revendra à ses clients. Les produits utilisés par les spas leur sont fournis en vrac.
- À l'heure actuelle, Pure ne fait que de la vente en gros, mais il serait possible d'étendre ses activités. Matthew affirme que de grandes chaînes de détail ont manifesté un intérêt à vendre les produits Pure.
- RSI et Lavish utilisent et vendent toutes deux les produits Pure et sont entièrement satisfaites des produits et de la société. Environ 75 % des produits de soins vendus sont fournis par Pure, et les spas utilisent presque exclusivement les produits Pure.
- Matthew a effectué une évaluation de la société à l'aide de ressources gratuites en ligne et estime qu'un montant de huit à neuf millions de dollars constituerait un prix raisonnable pour les actions de Pure.
- Il préférerait vendre les actions, puisqu'il estime qu'il s'agit de l'option la plus simple pour lui et qu'il en retirera des avantages fiscaux.
- Il pourrait envisager une vente des actifs, mais il s'attendrait alors à ce que les frais additionnels soient acquittés par RSI, y compris les honoraires et impôts supplémentaires, le cas échéant.
- Matthew a fourni des informations financières sur Pure (Document 13).
- Matthew dit être rémunéré sous forme de dividendes plutôt que de salaire.
- La tendance du chiffre d'affaires semble positive, mais le bénéfice net n'est pas au rendez-vous. Matthew soutient que le principal problème est le coût des produits vendus, notamment les frais d'expédition (aussi bien ceux des produits qui entrent à l'usine que ceux qui en sortent).
- Il envisage comme solution de hausser les prix ou d'imposer des frais de livraison.
- Il a également mentionné que Pure se heurte de plus en plus à la concurrence des produits importés. Il a dit cependant que l'aide gouvernementale donnait un coup de main. Il semblerait que des programmes soient offerts pour la mise à niveau du matériel, et pour la création et le maintien d'emplois. Pure a déjà reçu des subventions, des prêts et du financement à faible taux d'intérêt. Il y a souvent des conditions à respecter, mais il n'y a pas vraiment eu de problèmes. Matthew a promis de nous donner les détails et de nous présenter ses contacts.
- Matthew estime que le personnel constitue l'une des clés du succès de Pure. De nombreux employés sont en poste depuis les tout premiers débuts; ils travaillent fort

et ont souvent de bonnes idées pour améliorer l'efficacité et les produits. En retour, Pure leur verse un bon salaire et s'occupe d'eux quand ils traversent des difficultés.

- Je lui ai dit que nous aurions besoin de temps pour examiner de plus près les informations financières, que nous aurons d'autres questions et que des renseignements supplémentaires pourraient être nécessaires.

**Document 13**  
**Pure Substance Inc.**  
**Résumé des données financières et des données sur l'exploitation**  
**31 décembre (en milliers de dollars)**

	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Bénéfice avant impôts plus amortissement</b>	1 499 \$	2 165 \$	2 590 \$	2 413 \$	2 011 \$
Moyenne sur cinq ans	2 136 \$				
Multiple	3,5				
	7 475				
<b>Actif net</b>					
Valeur comptable	4 815				
Excédent de la valeur marchande des immobilisations sur la valeur comptable	2 000				
Actifs incorporels – marque, clientèle et survaleur	2 000				
	<u>8 815 \$</u>				
Moyenne des méthodes susmentionnées	8 145 \$				
 <b>Informations financières</b>					
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Produits d'exploitation tirés de la vente de produits de soins	19 500 \$	18 720 \$	17 784 \$	16 539 \$	16 043 \$
Coût des produits vendus	14 235	13 104	12 093	11 247	10 909
Administration	3 120	2 808	2 489	2 316	2 567
Marketing	195	187	178	165	160
Soutien communautaire – % du bénéfice net de l'exercice précédent	61	82	78	67	75
Autres	390	374	356	331	321
Amortissement du bâtiment	16	17	18	18	18
Amortissement du matériel	695	1 050	1 104	1 003	788
Bénéfice avant impôts	<u>788</u>	<u>1 098</u>	<u>1 468</u>	<u>1 392</u>	<u>1 205</u>
Impôts	158	220	294	278	241
Bénéfice net	<u>630 \$</u>	<u>878 \$</u>	<u>1 174 \$</u>	<u>1 114 \$</u>	<u>964 \$</u>
 <b>Dividendes</b>	335 \$	486 \$	573 \$	534 \$	442 \$



**Document 13 (suite)**  
**Pure Substance Inc.**  
**Résumé des données financières et des données sur l'exploitation**  
**31 décembre (en milliers de dollars)**

<b>Actif à court terme</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Trésorerie	38 \$	62 \$	82 \$	40 \$	100 \$
Débiteurs	2 438	2 340	2 223	2 067	2 006
Stocks	2 373	2 184	2 016	1 874	1 818
Autres	138	154	134	142	131
<b>Total de l'actif à court terme</b>	<b>4 987 \$</b>	<b>4 740 \$</b>	<b>4 455 \$</b>	<b>4 123 \$</b>	<b>4 055 \$</b>
Terrain	100	100	100	100	100
Bâtiment	2 310	2 310	2 310	2 310	2 310
Amortissement cumulé	1 918	1 901	1 884	1 866	1 848
Matériel	10 425	9 825	9 005	8 210	7 500
Amortissement cumulé	9 850	9 156	8 106	7 003	6 000
<b>Valeur comptable nette</b>	<b>1 067 \$</b>	<b>1 178 \$</b>	<b>1 425 \$</b>	<b>1 751 \$</b>	<b>2 062 \$</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>6 054 \$</b>	<b>5 918 \$</b>	<b>5 880 \$</b>	<b>5 874 \$</b>	<b>6 117 \$</b>
<b>Passif à court terme</b>					
Créditeurs et charges à payer	842 \$	772 \$	708 \$	659 \$	713 \$
Impôts à payer	13	18	24	23	21
Tranche à court terme de la dette à long terme					
<b>Total du passif à court terme</b>	<b>855</b>	<b>790</b>	<b>732</b>	<b>682</b>	<b>734</b>
Dette à long terme envers les actionnaires	384	608	1 020	1 666	2 437
<b>Total du passif</b>	<b>1 239</b>	<b>1 398</b>	<b>1 752</b>	<b>2 348</b>	<b>3 171</b>
Capitaux propres					
Actions ordinaires	100	100	100	100	100
Bénéfices non répartis	4 715	4 420	4 028	3 426	2 846
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>4 815 \$</b>	<b>4 520 \$</b>	<b>4 128 \$</b>	<b>3 526 \$</b>	<b>2 946 \$</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>6 054 \$</b>	<b>5 918 \$</b>	<b>5 880 \$</b>	<b>5 874 \$</b>	<b>6 117 \$</b>

## **Document 14**

### **Options de financement**

Objectif du financement : financer l'expansion

Financement disponible : montant maximal de 15 millions de dollars, par tranches de 100 000 \$

Taux d'intérêt : variable – taux préférentiel plus 2,5 %

Frais : 0,5 % du montant emprunté

Remboursement : l'intérêt est exigible annuellement. Le principal doit être remboursé après cinq ans. Aucune option de remboursement anticipé n'est offerte.

Garantie : cautionnements réciproques des sociétés visées; sûretés personnelles des actionnaires de RSI totalisant 80 % des montants empruntés

Exigences :

- états financiers consolidés préparés conformément aux NCECF
- audit des états financiers exigé si la dette est supérieure à 10 millions de dollars, sinon une mission d'examen suffit
- ratio emprunts/capitaux propres maximal de 1:1
- ratio dette/actif maximal de 1:2
- aucun paiement aux actionnaires si le ratio de couverture des intérêts est inférieur à 10 fois
- en cas de manquement de paiement, la banque peut exiger immédiatement le remboursement intégral du prêt

**ANNEXE C**

**L'EXAMEN FINAL COMMUN  
ÉPREUVE DU JOUR 1 – RSI (VERSION 1) – 16 SEPTEMBRE 2015**

**Examen final commun**  
**16 septembre 2015 – Épreuve du Jour 1**

**Étude de cas**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes le 15 mars 2018. Jacob Rubinoff, votre patron au cabinet de services professionnels Rubinoff & Rubinoff (RR), vous dit que RR s'est vu confier une autre mission de conseil pour Rejuvenating Spa Inc. (RSI). Vous et les autres membres de l'équipe affectée à la mission de conseil initiale réaliserez également cette nouvelle mission.

Jacob a rencontré Sally Rice et d'autres membres du Conseil de RSI pour recueillir des informations (Annexe I). De façon générale, le secteur des spas poursuit sa croissance, et les tendances sectorielles prévues se confirment. Selon l'International Spa Association, les spas de ressourcement gagnent en popularité. Ces spas proposent, dans un environnement confortable et accueillant, des aliments sains, des programmes intensifs de conditionnement physique et d'autres activités de réduction du stress. L'attrait grandissant d'Halifax comme destination touristique profite à RSI. Toutefois, la menace d'un ralentissement économique au cours des deux prochaines années se profile à l'horizon.

Comme le veut la pratique habituelle, les énoncés de mission et de vision de RSI sont revus à chaque assemblée générale annuelle. Leurs libellés n'ont pas été modifiés à la dernière assemblée, mais Sally a admis que le Conseil penche pour un retour à la mission initiale de RSI qui était « d'exploiter une entreprise rentable qui offre des services de massothérapie et d'autres services de spa abordables dans un environnement chaleureux et accueillant ». Aucune modification de la vision n'est envisagée.

RSI et ses sociétés apparentées sont de nouveau en voie de procéder à des changements et doivent prendre des décisions importantes. Jacob vous confie les tâches suivantes : « Veuillez rédiger un rapport préliminaire à l'intention de RSI. En tenant compte de ce que vous avez appris sur RSI lors de la mission précédente, veuillez résumer les principaux facteurs que le Conseil de RSI doit considérer, et signaler les changements par rapport à l'analyse antérieure de la situation. De plus, veuillez évaluer les grands enjeux auxquels RSI est confrontée. Vous n'avez pas à en faire une analyse détaillée, car une équipe interne ou externe s'en chargera ultérieurement, selon ce que le Conseil jugera approprié. Nous devons, pour chacun des grands enjeux, informer le Conseil de tous les facteurs importants auxquels il n'a peut-être pas pensé et relever les informations supplémentaires qu'il doit obtenir avant de prendre ses décisions. RSI nous demande de nous pencher sur les enjeux stratégiques et opérationnels liés à chaque décision. Enfin, dans les cas où nous disposons de suffisamment d'informations pour le faire, veuillez suggérer un plan d'action. »

**SOMMAIRE DES ANNEXES**

	<u>Page</u>
I Notes prises par Jacob Rubinoff lors de sa rencontre avec Sally Rice et d'autres membres du Conseil de RSI .....	66
II Informations sur le choix d'un emplacement pour les activités de Lavish Spa Inc. ....	71
III Résultat net de Pure Substance Inc. ....	73
IV Extraits de l'offre de la chaîne de pharmacies Santé et beauté .....	74
V Analyse quantitative préliminaire de l'offre de la chaîne de pharmacies Santé et beauté .....	75
VI Informations concernant l'aide gouvernementale accordée à Pure Substance Inc. ....	77
VII Extraits de l'accord définitif relatif à Massage Therapy Centre Inc. ....	79
VIII Informations financières – Massage Therapy Centre Inc. ....	81

**ANNEXE I**  
**NOTES PRISES PAR JACOB RUBINOFF LORS DE SA RENCONTRE**  
**AVEC SALLY RICE ET D'AUTRES MEMBRES DU CONSEIL DE RSI**

**Généralités**

J'ai rencontré Sally et deux autres membres du Conseil de RSI, Bob Gallant et Lisa Wiley. Nous avons parlé des divers changements survenus au cours des dernières années.

J'ai dressé la liste des principaux événements ayant touché RSI :

2014	1 <sup>er</sup> janvier	RSI achète les actions de Lavish Spa Inc. (Lavish).
2015	Juin	Sally Rice devient chef de la direction de RSI.
2016	1 <sup>er</sup> février	Mission de services-conseils confiée à Rubinoff & Rubinoff LLP (module de synthèse 1).
2016	1 <sup>er</sup> juillet	Regroupement de Lavish et de RSI. Lavish adopte la bannière RSI.
2016	1 <sup>er</sup> juillet	Signature d'un accord entre RSI et Forevermore Fit Limited (FFL). Lancement de Massage Therapy Centre Inc. (MTC).
2017	1 <sup>er</sup> janvier	Cinq des dix actionnaires de RSI <sup>8</sup> achètent les actions de Pure Substance Inc. (Pure). Matthew Chung, ancien propriétaire-dirigeant de Pure, reste pendant un an comme directeur, et pour former son remplaçant.
2017	1 <sup>er</sup> juin	Ben Daniels est recruté et entre en fonction comme directeur (en formation) de Pure.
2017	31 décembre	Matthew Chung quitte ses fonctions de directeur de Pure.
2017	31 décembre	Renouvellement, pour une durée de cinq ans, du bail de Lavish à l'hôtel Opal.
2018	1 <sup>er</sup> janvier	Ben Daniels devient officiellement directeur de Pure.
2018	1 <sup>er</sup> janvier	FFL avise de son intention d'acheter les actions de MTC détenues par RSI.
2018	1 <sup>er</sup> mars	RSI reçoit de FFL l'offre d'achat de ses actions dans MTC.

<sup>8</sup> Sally Rice, Bob Gallant, Cary Gammon, Dave Conyers, Marilyn Côté.

**ANNEXE I (suite)**  
**NOTES PRISES PAR JACOB RUBINOFF LORS DE SA RENCONTRE**  
**AVEC SALLY RICE ET D'AUTRES MEMBRES DU CONSEIL DE RSI**

**Points particuliers**

1. Lavish Spa Inc.

*Emplacement*

Lavish a adopté la bannière RSI peu après leur regroupement en 2016. Le changement de bannière n'a pas réussi, surtout parce que Lavish est demeurée à son emplacement d'origine et reste donc perçue comme un spa haut de gamme par ses clients. Lavish n'est pas parvenue à attirer le même type de clients que les autres spas de RSI.

Le bail de Lavish a pris fin en 2017. Le loyer était largement inférieur aux prix du marché et, sans surprise, il a considérablement augmenté lors du renouvellement. De plus, Lavish a versé une somme forfaitaire au renouvellement en échange du droit de prolonger le bail, et elle a signé pour une durée de cinq ans (de 2018 à 2022). Selon Sally, lors de la renégociation du bail, il ne semblait y avoir aucune autre possibilité.

Récemment, un immeuble s'est libéré en périphérie d'Halifax. Joey Jones y exploitait un spa de jour jusqu'à ce qu'il ferme l'entreprise il y a environ deux mois pour partir étudier le yoga en Inde. Joey a offert de donner l'immeuble en location, avec option d'achat, et Sally croit que Lavish pourrait s'y installer moyennant des travaux minimes de rénovation. Le spa étant fermé depuis peu, Sally pense qu'une partie de la clientèle pourrait être récupérée. Croyant fermement que ce déménagement serait bon pour RSI, Sally a demandé au service de la comptabilité de RSI d'effectuer quelques calculs (Annexe II). Selon ce service, et d'après des discussions tenues avec la banque, RSI paierait un taux d'intérêt de 7 % sur tout emprunt contracté pour l'immeuble en question.

Bob a suggéré de procéder au déménagement, et de repositionner à nouveau Lavish, cette fois comme une retraite de ressourcement en milieu urbain; il estime que ce créneau conviendrait peut-être mieux à Lavish qu'un regroupement avec les spas de RSI.

Sally adore l'idée de profiter de la popularité croissante des retraites de ressourcement urbaines. Elle y voit la possibilité d'élargir et de bonifier la gamme actuelle de services de Lavish par l'ajout de saunas et de bains de vapeur, ainsi que de programmes d'exercices et de nutrition, ce qui constituerait une source de revenus à faibles coûts. Elle aimerait bien ouvrir d'autres centres de retraite urbaine. L'espace excédentaire de l'immeuble pourrait être donné en location jusqu'à ce qu'une décision soit prise sur les nouveaux services.

Lisa s'est inquiétée du fait que le nouveau bail avec l'hôtel Opal venait d'être signé et que Lavish avait déjà versé des sommes importantes. Elle s'est aussi demandé si un centre de retraite urbaine cadrerait avec les énoncés de mission et de vision actuels de RSI.

**ANNEXE I (suite)**  
**NOTES PRISES PAR JACOB RUBINOFF LORS DE SA RENCONTRE**  
**AVEC SALLY RICE ET D'AUTRES MEMBRES DU CONSEIL DE RSI**

Bob s'est informé de la structure de prix de Lavish. Bien que Lavish ait adopté la bannière RSI, ses prix sont encore beaucoup plus élevés que ceux de RSI. Outre le nom de Lavish qui est devenu RSI, rien n'a vraiment changé. Bob se demande ce qui arrivera à la marque dans le cas d'un autre repositionnement.

Lisa a suggéré de hausser les prix dans tous les spas de RSI au niveau de ceux de Lavish, ce qui procurerait des fonds additionnels pour prendre de l'expansion. Elle a aussi proposé d'éliminer du coup tous les rabais, afin de générer des fonds supplémentaires. D'ailleurs, Lisa n'aime pas que certains clients obtiennent des rabais et d'autres, non.

Sally nous demande d'évaluer la situation de Lavish et la pertinence de son déménagement, et sollicite nos conseils sur l'établissement des prix.

2. Pure Substance Inc.

Dans l'ensemble, Sally est satisfaite de la performance de Pure depuis son acquisition par certains des actionnaires de RSI. Le chiffre d'affaires continue d'augmenter, et RSI profite des synergies créées.

*Offre d'une chaîne de pharmacies*

Lors de l'achat de Pure, l'ancien propriétaire-dirigeant, Matthew Chung, a parlé de la possibilité d'un contrat de vente avec Santé et beauté (SB), une grande chaîne canadienne de pharmacies. SB demande l'exclusivité de la vente au détail des produits Pure (sauf ceux vendus aux spas). Si Pure conclut le contrat avec SB, elle devra s'engager à fournir les quantités requises. Les membres du Conseil conviennent de ne pas réduire les ventes aux clients actuels pour respecter ce nouveau contrat.

Sally est emballée. Elle estime que cet accord a un fort potentiel pour Pure et qu'il pourrait contribuer à l'expansion de RSI et de Lavish, puisqu'il offrirait une visibilité accrue aux produits utilisés dans les spas de RSI.

Sally reconnaît que l'envergure du contrat est intimidante. Pour remplir ce contrat, Pure doit accroître sa capacité. Sally envisage deux solutions à court terme : recourir à des heures supplémentaires ou utiliser des ingrédients importés en supplément de ce que Pure produit présentement.

Lisa a dit craindre, comme le Conseil, que l'utilisation d'ingrédients importés favoriserait des producteurs étrangers au détriment de fournisseurs canadiens. Elle craint aussi une baisse de la qualité des produits.



**ANNEXE I (suite)**  
**NOTES PRISES PAR JACOB RUBINOFF LORS DE SA RENCONTRE**  
**AVEC SALLY RICE ET D'AUTRES MEMBRES DU CONSEIL DE RSI**

Selon Sally, Pure pourrait se permettre d'inclure jusqu'à 20 % d'ingrédients importés sans compromettre la qualité des produits et sans perdre la possibilité de qualifier ces derniers de locaux et biologiques.

Sally a fourni un projet d'état des résultats de Pure pour 2017 (Annexe III), des extraits du projet d'accord avec SB (Annexe IV) et une analyse préliminaire de l'offre (Annexe V). On s'attend à ce que les ventes actuelles continuent d'augmenter de 5 % par an en moyenne.

Pour accroître la capacité de production à long terme, il faudra envisager l'ajout d'un deuxième quart de travail, l'agrandissement de l'usine et l'automatisation de certaines fonctions du processus de production. Sally souhaite avoir notre avis sur les décisions à prendre à court et à long terme.

*Programmes d'aide gouvernementale*

La société a reçu une lettre du gouvernement indiquant que les conditions d'une subvention accordée à Pure ne semblaient pas avoir été respectées. Un remboursement pourra donc être exigé à la suite d'un audit du gouvernement, qui débutera dans deux semaines. Sally a entendu Matthew dire qu'il avait obtenu plusieurs subventions pour Pure.

Sally a obtenu des informations supplémentaires sur les subventions que Pure a reçues en 2015 et en 2016 (Annexe VI). Elle ne sait pas trop quoi faire de ces informations, et elle nous demande d'y jeter un coup d'œil et de recommander les mesures à prendre.

3. Massage Therapy Centre Inc.

Conformément à l'accord définitif entre RSI et FFL (Annexe VII), deux grands et deux petits centres ont été ouverts. Il reste à engager un directeur; en attendant, c'est Andy Johnson, propriétaire-dirigeant de FFL, qui assume cette fonction.

Andy a présenté au nom de FFL une offre d'achat des actions que RSI détient dans MTC. Cette offre, qui expirera le 30 juin 2018, prévoit un prix de base correspondant à 50 % de la valeur comptable de l'actif net de MTC, et un montant supplémentaire (versé après la fin de chaque exercice) correspondant à 50 % du bénéfice net des trois exercices suivant la date de la vente pour tous les centres en exploitation au moment du rachat.

Sally a des réserves quant à l'offre. En cas de rachat, RSI n'aura pas la possibilité de bénéficier de la croissance de MTC. Selon l'état des résultats de MTC pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 (Annexe VIII), MTC va plutôt bien, quoique pas aussi bien que ce qui était initialement prévu, mais Sally voit un potentiel de croissance.

**ANNEXE I (suite)**  
**NOTES PRISES PAR JACOB RUBINOFF LORS DE SA RENCONTRE**  
**AVEC SALLY RICE ET D'AUTRES MEMBRES DU CONSEIL DE RSI**

Par ailleurs, Sally croit que le rachat de la participation de RSI lui permettrait de consacrer plus de temps à Pure, dont elle voit aussi le potentiel de croissance, ou de relancer le projet de création de franchises de RSI.

Sally a appris qu'Andy veut intégrer MTC à FFL et regrouper les effectifs pour réduire les coûts indirects et faire d'autres gains d'efficacité. Selon l'accord relatif à MTC, seuls les membres de FFL ont droit à des rabais. Le nombre d'abonnements aux centres de conditionnement physique de FFL a baissé dernièrement, et Andy a instauré pour les membres de FFL un programme de points à utiliser chez MTC, lequel est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 2018. De plus, Andy offre maintenant des commissions et des primes aux employés de MTC qui vendent des abonnements de FFL. Andy croit que ces changements bénéficieront à la fois à MTC et à FFL.

Bob est préoccupé du fait qu'Andy instaure des programmes, comme le programme de points, qui ont été expressément exclus du contrat de coentreprise lors de la négociation. Il craint que des décisions ne soient prises sans consultation du comité de direction.

À des fins de comparaison avec l'offre d'Andy, Sally demandera au service de la comptabilité de RSI d'évaluer MTC au moyen d'un taux de capitalisation utilisé dans le secteur, soit six fois le bénéfice. Toutefois, avant l'examen détaillé des chiffres, elle veut que le Conseil relève et analyse les facteurs importants à prendre en compte dans la décision d'accepter ou non l'offre de rachat.

4. Autres commentaires formulés par Lisa et Sally pendant la rencontre

Sally a rappelé à ses collègues que, selon l'accord d'achat de Pure, l'ancien propriétaire, Matthew Chung, est responsable de tous les passifs additionnels identifiés au 30 juin 2018, et qu'ils doivent déterminer s'il y a des questions à soulever auprès de Matthew.

Sally a aussi rappelé à Bob et à Lisa qu'ils examineront et approuveront les états financiers annuels de RSI et de Pure à la prochaine réunion, en vue de leur présentation à une assemblée générale annuelle conjointe. Lisa se demande pourquoi ils devront approuver les deux jeux d'états financiers alors que seuls cinq des dix actionnaires de RSI détiennent une participation dans Pure.

**ANNEXE II**  
**INFORMATIONS SUR LE CHOIX D'UN EMPLACEMENT**  
**POUR LES ACTIVITÉS DE LAVISH SPA INC.**

**Bail signé avec l'hôtel Opal**

- Durée : du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2022
- Loyer : 32 500 \$ par mois
- Paiement initial, non remboursable, effectué lors du renouvellement : 90 000 \$
- Pénalité de résiliation : 6 mois de loyer (195 000 \$)
- Compris dans le loyer : les coûts d'exploitation liés aux services publics, aux impôts fonciers et à l'entretien; le stationnement gratuit pour les clients; la publicité de Lavish sur le site Web de l'hôtel

**Bail avec option d'achat / Établissement d'un centre de retraite urbaine dans un nouvel emplacement**

- Durée : du 1<sup>er</sup> juillet 2018 au 31 décembre 2022
- Loyer : 25 000 \$ par mois
- Valeur d'expertise au 1<sup>er</sup> janvier 2018 : 5 millions \$
- Augmentation annuelle estimative de la valeur de l'immeuble : 4 %
- Option d'achat : au 31 décembre 2022, pour 73 % de la valeur de marché de l'immeuble à cette date
- Coûts d'exploitation estimatifs (services publics, impôts fonciers et entretien) : 7 500 \$ par mois
- Revenus tirés de la location de l'espace excédentaire : 5 000 \$ par mois (les coûts d'exploitation supplémentaires seraient négligeables)

**ANNEXE II (suite)**  
**INFORMATIONS SUR LE CHOIX D'UN EMPLACEMENT**  
**POUR LES ACTIVITÉS DE LAVISH SPA INC.**

Le service de la comptabilité a fait une analyse quantitative des deux possibilités :

	<b>Bail avec l'hôtel Opal</b>	<b>Bail pour un centre de retraite urbaine</b>
Loyer mensuel	32 500 \$	25 000 \$
Coûts d'exploitation mensuels	compris	7 500
Revenus mensuels additionnels (espace excédentaire)	S. O.	(5 000)
Coût net	32 500	27 500
Économie d'impôts, à 27 %	(8 775)	(7 425)
Coût mensuel net après impôts	<u>23 725 \$</u>	<u>20 075 \$</u>
Valeur actualisée (7 % pendant 54 mois)	<u>1 096 270 \$</u>	<u>927 613 \$</u>
Valeur actualisée de la pénalité pour résiliation	<u>S. O. \$</u>	<u>195 000 \$</u>
Valeur actualisée de l'option d'achat (s'il y a achat)	<u>S. O. \$</u>	<u>932 748 \$</u>
Valeur actualisée totale de chaque possibilité	<u>1 096 270 \$</u>	<u>189 865 \$</u>

Sally a confirmé que les chiffres ci-dessus, préparés par le service de la comptabilité, reflètent avec exactitude les informations qu'elle lui a fournies comme point de départ. Elle ne sait pas exactement combien coûteraient les rénovations, le déménagement, le marketing, l'offre de nouveaux services, etc. Sally fournira ces chiffres au service de la comptabilité ultérieurement, mais elle croit qu'ils seront négligeables.

**ANNEXE III**  
**RÉSULTAT NET DE PURE SUBSTANCE INC.**

*Pure Substance Inc.*  
*Exercice clos le 31 décembre 2017*  
*(en milliers de dollars)*

	<b>En vrac (utilisation par les spas)</b>	<b>Au détail (ventes faites par les spas aux clients)</b>	<b>Total</b>
<b>Produits d'exploitation</b>			
Ventes	4 747 \$	17 860 \$	22 607 \$
Remise de 20 % (à RSI et MTC)	(31)	(116)	(147)
Ventes nettes	<u>4 716</u>	<u>17 744</u>	<u>22 460</u>
<b>Coûts de production</b>			
Coûts directs			
Main-d'œuvre	1 779	5 134	6 913
Matières premières	1 264	3 466	4 730
Emballage	200	1 925	2 125
Coûts indirects (25 % de la main- d'œuvre directe)	445	1 284	1 729
Expédition	<u>321</u>	<u>1 027</u>	<u>1 348</u>
Coût total des produits vendus	<u>4 009</u>	<u>12 836</u>	<u>16 845</u>
Marge brute	<u>707</u>	<u>4 908</u>	<u>5 615</u>
Marge brute (% des ventes brutes)	15 %	27 %	25 %
Administration			3 420
Publicité			201
Soutien à la collectivité			5
Autres			402
Amortissement du bâtiment et du matériel			<u>677</u>
Résultat avant impôts			910
Moins : impôts sur le résultat			<u>182</u>
Résultat net			<u><u>728 \$</u></u>

**ANNEXE IV**  
**EXTRAITS DE L'OFFRE**  
**DE LA CHAÎNE DE PHARMACIES SANTÉ ET BEAUTÉ**

L'offre faite par la chaîne de pharmacies Santé et beauté (SB) prévoit notamment ce qui suit :

- La première année du contrat, Pure doit être en mesure de vendre pour au moins 5 millions \$ de produits à SB. Toutefois, SB ne garantit pas qu'elle achètera ce volume.
- Pure consentira à SB des remises à taux progressif, comme suit :
  - Achats de 5 000 000 \$ ou moins 10 %
  - Achats de 5 000 001 à 6 000 000 \$ 12 %
  - Achats de 6 000 001 \$ ou plus 15 %
- Pure paiera les frais d'expédition vers l'entrepôt central de SB en Ontario. Les commandes se feront par chargements de camion complets; SB paiera les frais d'expédition de toutes les commandes urgentes.
- SB fera la publicité des produits de Pure. Pure assumera 10 % du coût de la publicité de SB, jusqu'à concurrence de 1 % des achats bruts annuels effectués par SB auprès de Pure.

Remarque : Les estimations du volume de ventes brutes pour la première année vont de 5 millions \$ à 7 millions \$.

**ANNEXE V**  
**ANALYSE QUANTITATIVE PRÉLIMINAIRE DE L'OFFRE**  
**DE LA CHAÎNE DE PHARMACIES SANTÉ ET BEAUTÉ**

*Santé et beauté (SB)*  
*(en milliers de dollars)*

	Bas	Moyen	Élevé
Produits d'exploitation			
Ventes brutes	5 000 \$	6 000 \$	7 000 \$
Fonds de promotion (maximum de 1 % des ventes)	(50)	(60)	(70)
Remises sur quantités (10 %/12 %/15 %)	(500)	(620)	(770)
Ventes nettes	<u>4 450</u>	<u>5 320</u>	<u>6 160</u>
Coûts de production			
Coûts directs			
Main-d'œuvre	1 438	1 725	2 013
Matières premières	970	1 164	1 358
Emballage	539	647	755
Coûts indirects (25 % de la main-d'œuvre directe)	359	431	503
Expédition (au taux de 2 %)	100	120	140
Coût total des produits vendus	<u>3 406</u>	<u>4 087</u>	<u>4 769</u>
Marge brute	<u>1 044 \$</u>	<u>1 233 \$</u>	<u>1 391 \$</u>
Marge brute (% des ventes brutes)	21 %	21 %	20 %

Hypothèses utilisées aux fins des calculs ci-dessus :

- Les estimations des coûts directs et des coûts indirects sont fondées sur les pourcentages de vente au détail de Pure, lesquels pourraient être différents dans le secteur des pharmacies. Des ajustements devront être apportés compte tenu de la décision qui sera prise concernant la capacité de production (voir analyse suivante).
- Comme Pure ne devra expédier ses produits qu'à l'entrepôt central de SB, les coûts d'expédition des produits vendus à SB passeront à 2 % des ventes, ce qui est considérablement moindre que pour les ventes actuelles.

**ANNEXE V (suite)**  
**ANALYSE QUANTITATIVE PRÉLIMINAIRE DE L'OFFRE**  
**DE LA CHAÎNE DE PHARMACIES SANTÉ ET BEAUTÉ**

**Décision à court terme – Heures supplémentaires ou utilisation d'ingrédients importés : analyse différentielle**

En fonctionnant à 100 %, l'usine peut générer des ventes brutes de 25 119 000 \$. Pour faire face à la hausse attendue de 5 % des ventes actuelles et vendre pour un minimum de 5 millions \$ à SB, il faudrait que les ventes brutes enregistrent une nouvelle augmentation de 3 618 000 \$.

Heures supplémentaires

Pour répondre à cette demande accrue au moyen d'heures supplémentaires uniquement, il faudrait appliquer un taux majoré de 50 %, ce qui se traduirait par des coûts supplémentaires de main-d'œuvre. Voici le coût différentiel estimatif des heures supplémentaires, pour chacun des trois niveaux de ventes prévus dans le contrat avec SB :

Coût différentiel (en milliers de dollars) :	<u>Bas</u>	<u>Moyen</u>	<u>Élevé</u>
Main-d'œuvre – majoration pour heures supplémentaires de 50 % (à 28,7 % des ventes brutes)	520 \$	664 \$	808 \$
Coûts indirects (25 % de la main-d'œuvre directe)	<u>130</u>	<u>166</u>	<u>202</u>
Coût différentiel des heures supplémentaires	<u><u>650 \$</u></u>	<u><u>830 \$</u></u>	<u><u>1 010 \$</u></u>

Importation

En utilisant des ingrédients importés, Pure n'aurait plus besoin de transformer l'une de ses matières premières et pourrait se servir de cette capacité pour répondre à la demande accrue. Il n'y aurait donc aucune hausse du coût de main-d'œuvre. Le coût des matières premières augmenterait de 50 %. Voici le coût différentiel estimatif de l'importation, pour chacun des trois niveaux prévus dans le contrat avec SB :

Coût différentiel des ingrédients (en milliers de dollars) :	<u>Bas</u>	<u>Moyen</u>	<u>Élevé</u>
Coût actuel (19,4 % des ventes brutes)	(702) \$	(896) \$	(1 090) \$
Coût, si achetés au coût majoré de 50 % (29,1 % des ventes brutes)	<u>1 053</u>	<u>1 344</u>	<u>1 635</u>
Coût différentiel de l'importation d'ingrédients	<u><u>351 \$</u></u>	<u><u>448 \$</u></u>	<u><u>545 \$</u></u>

Remarque : D'après notre analyse, lorsque la demande atteindra 6 millions \$, Pure dépassera la limite de 20 % permise.



**ANNEXE VI**  
**INFORMATIONS CONCERNANT L'AIDE GOUVERNEMENTALE**  
**ACCORDÉE À PURE SUBSTANCE INC.**

D'après l'examen des dossiers de Pure, il semble que la société ait reçu sept subventions au total en 2015 et en 2016. L'échantillon suivant a été examiné.

**Programme Amélioration de l'efficacité énergétique**

Pure reçoit régulièrement du financement dans le cadre de ce programme, qui couvre 50 % du coût des rénovations visant à améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments ou du matériel.

La subvention la plus récente visait l'amélioration du bâtiment. Parmi les dépenses admissibles figurent des fenêtres, des matériaux isolants et un nouveau système de chauffage liés à des rénovations effectuées entre le 1<sup>er</sup> juin 2015 et le 31 mai 2016. Le dossier comprend le formulaire de demande de subvention, un bon de commande et les factures correspondantes. Certaines dates de facturation ne sont pas comprises dans la période d'admissibilité, et une des factures indique des heures de main-d'œuvre pour l'installation des nouvelles fenêtres, effectuée par des employés de Pure et facturée au taux du marché.

**Subvention pour immobilisations accordée par le même programme d'efficacité énergétique**

La subvention était assortie des conditions suivantes :

- La subvention servira à financer 75 % du coût d'achat du matériel écoénergétique, jusqu'à un plafond déterminé.
- Le matériel sera utilisé pendant au moins cinq ans.
- Si le matériel est mis hors service ou vendu avant cinq ans, le montant correspondant à sa juste valeur au moment de sa mise hors service devra être remboursé.

Deux factures relatives à cette subvention pour matériel se trouvaient dans le dossier, l'une de 500 000 \$ et l'autre de 375 000 \$. Les deux proviennent du même fournisseur et portent le même numéro et la même date. Selon le dossier, c'est la facture de 500 000 \$ qui a été soumise pour la subvention, et une subvention de 375 000 \$ (75 %) a été reçue.

Le commis aux comptes fournisseurs se rappelle en avoir discuté avec Matthew. Celui-ci a expliqué que le coût réel du matériel avait dans ce cas été inférieur à l'estimation initiale de 500 000 \$, mais qu'il arrivait parfois que ce soit le contraire qui se produise et que le matériel coûte alors plus cher que le montant maximal permis. Matthew a dit qu'il était donc correct de recevoir la subvention totale de 375 000 \$, puisque le tout s'équilibre au fil des subventions. Un montant total de 375 000 \$ a été payé au fournisseur.

Le matériel est entreposé à l'usine sous une bâche pour servir en cas de besoin, mais il n'est actuellement pas utilisé.

**ANNEXE VI (suite)**  
**INFORMATIONS CONCERNANT L'AIDE GOUVERNEMENTALE**  
**ACCORDÉE À PURE SUBSTANCE INC.**

**Soutien à la publicité**

Ce programme prévoit le remboursement de 10 % des frais publicitaires, jusqu'à concurrence de 50 000 \$ par année, si l'entreprise accepte d'utiliser dans ses publicités le slogan « Fait à 100 % à l'Île-du-Prince-Édouard » et le logo correspondant. Le programme, lancé en 2016, est toujours en cours. Les demandes de remboursement portent sur la publicité des produits Pure, 100 % biologiques et locaux, dans des magazines spécialisés. Dans le cadre de ce programme, Pure a reçu une subvention de 44 000 \$ en 2016 et de 25 000 \$ en 2017.

**ANNEXE VII**  
**EXTRAITS DE L'ACCORD DÉFINITIF RELATIF À MASSAGE THERAPY CENTRE INC.**

**Accord définitif**

**REMARQUE : les principaux ajouts par rapport à la version préliminaire sont en italique et en gras; les principales suppressions sont raturées et en gras.**

Direction

~~FFL et RSI formeront une société de personnes appelée MTC~~ ***Une nouvelle société par actions, Massage Therapy Centre Inc. (MTC), sera constituée pour exploiter*** des centres de massothérapie dans certains établissements de FFL. ***RSI et FFL feront chacune un investissement initial de 100 000 \$ comptant en échange d'actions.***

L'équipe de direction sera composée d'un représentant de RSI, d'un représentant de FFL et d'un directeur embauché pour MTC. Cette équipe de direction prendra toutes les décisions importantes concernant MTC.

Les bénéfices seront partagés à parts égales entre FFL et RSI. Les flux de trésorerie d'exploitation provenant de la ~~société de personnes coentreprise~~ ***seront distribués trimestriellement aux associés copropriétaires.***

Identité, image et marque

Les centres de massothérapie porteront le nom de Forevermore Fit – Massage Therapy Centres.

Emplacements et financement

FFL choisira où ***et quand seront ouverts*** les centres de massothérapie. ~~Elle compte d'abord ouvrir deux centres de massothérapie dans ses centres de conditionnement physique les plus grands et deux autres dans des centres plus petits.~~ On prévoit qu'il y aura des centres de massothérapie dans tous les établissements de FFL d'ici cinq ans.

FFL fournira gratuitement les locaux dans ses établissements. MTC acquittera les frais de rénovation, s'il y a lieu, et louera le matériel nécessaire. ~~FFL fournira les fonds nécessaires pour la rénovation et exigera de MTC des intérêts sur l'emprunt au taux préférentiel plus 2%.~~

~~FFL et RSI investiront 15 000 \$ par petit centre et 60 000 \$ par grand centre pour couvrir les frais d'ouverture et fournir le fonds de roulement initial (y compris les uniformes, le linge de spa et les fournitures). FFL et RSI garantiront également tout financement dont MTC aura besoin. Une fois les fonds provenant de l'investissement initial en capital-actions utilisés, FFL et RSI fourniront à parts égales du financement par emprunt pour couvrir les coûts d'investissement dans de nouveaux centres. FFL fournira les fonds nécessaires pour la rénovation et exigera de MTC des intérêts sur l'emprunt au taux préférentiel plus 2%. FFL et RSI établiront chacune leurs propres accords de financement.~~

FFL et RSI garantiront tout financement dont MTC aura besoin.

**ANNEXE VII (suite)****EXTRAITS DE L'ACCORD DÉFINITIF RELATIF À MASSAGE THERAPY CENTRE INC.**Ressources humaines

RSI et FFL recruteront conjointement le directeur de MTC. Celui-ci **et FFL** embaucheront ensemble le personnel des centres de massothérapie MTC. RSI assurera la formation initiale des thérapeutes, sans frais. Le perfectionnement professionnel ultérieur sera offert par RSI moyennant des honoraires. Seuls des massothérapeutes qualifiés seront embauchés.

Dans les grands centres, le centre de massothérapie aura un service de réceptionniste distinct et plusieurs salles de soins. Dans les petits centres, la réceptionniste du centre de conditionnement physique s'occupera aussi du centre de massothérapie, et il n'y aura qu'une salle de soins.

Services

Une gamme de massages sera proposée, mais aucun autre service ne sera offert. L'accent sera mis sur le massage des tissus profonds et autres types de massages liés aux sports et au conditionnement physique. La facturation directe des services aux sociétés d'assurances sera offerte et privilégiée.

Les membres de FFL auront droit à une remise de 10 % sur le prix courant des services et des produits. ~~Ils accumuleront également des « points » après avoir reçu un massage ou atteint leurs objectifs de mise en forme, points qui pourront être échangés contre des massages, des produits ou des consultations privées pour le conditionnement physique. Un processus sera mis en place pour faire le suivi de l'accumulation et de l'utilisation des points.~~

États financiers

**Les états financiers de MTC seront établis conformément aux NCECF.**

**ANNEXE VIII**  
**INFORMATIONS FINANCIÈRES – MASSAGE THERAPY CENTRE INC.**

<b>Centres de massothérapie</b>	<b>Semestre clos le 31 déc. 2016</b>	<b>Exercice clos le 31 déc. 2017</b>
Produits d'exploitation – services thérapeutiques	533 033 \$	981 708 \$
Ventes de produits de soins	63 964	98 171
	596 997	1 079 879
<b>Charges</b>		
Salaires et avantages sociaux	293 167	539 940
Coût des produits vendus	30 063	46 140
Frais d'administration et autres	235 259	418 594
Intérêts	0	7 677
Charges totales	558 489	1 012 351
Résultat avant impôts	38 508	67 528
Impôts	11 552	20 258
Résultat net	26 956 \$	47 270 \$
<b>Investissement fait</b>		
Rénovations	31 200 \$	20 450 \$
Matériel	76 450	46 620
Uniformes et linge de spa	22 630	12 600
Fonds de roulement	60 000	30 000
	190 280 \$	109 670 \$
<b>Financement</b>		
Investissement initial – capitaux propres		
RSI	100 000 \$	S. O.
FFL	100 000 \$	S. O.
<b>Financement ultérieur – par emprunt</b>		
RSI	S. O.	54 835 \$
FFL	S. O.	54 835 \$

Remarque : RSI comptabilise MTC comme une coentreprise dans ses états financiers, selon la méthode de comptabilisation à la valeur de consolidation.

**ANNEXE D**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – RSI (VERSION 1) – 16 SEPTEMBRE 2015  
GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION  
REJUVENATING SPA INC. (RSI)  
VERSION 1**

**Occasion d'évaluation n° 1 – Évaluation sommative n° 1 – Analyse de la situation (Faits nouveaux)**

**Compétences**

*2.3.2 Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie*

*Compétences habilitantes :*

*2.1.1 Définir l'étendue du problème*

*2.1.2 Recueillir l'information pertinente et la vérifier*

*2.1.3 Effectuer les analyses appropriées*

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 1, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son analyse :**

**Oui** – Le candidat s'est appuyé sur une analyse raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant RSI.

**Incertain** – Le candidat a tenté de s'appuyer sur une analyse raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant RSI.

**Non** – Le candidat ne s'est clairement pas appuyé sur une analyse raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant RSI.

*Au niveau Compétent, le candidat aura effectué une analyse suffisante de la situation.*

*Le candidat doit s'attacher à la description des facteurs qui ont changé et qui influenceront sur les décisions à prendre (par exemple, le contexte économique) ou des principaux facteurs pertinents quant aux décisions à examiner. Ainsi, une récapitulation de la mission et de la vision, des facteurs clés de succès et de l'analyse FFPM est appropriée. Une analyse quantitative n'est pas nécessaire, ni appropriée, à ce stade (elle fait partie intégrante des analyses ultérieures à effectuer). Le candidat doit s'appuyer sur son analyse de la situation pour analyser les questions importantes touchant RSI (déménagement de Lavish, possibilité de contrat avec SB et vente potentielle de MTC).*

**Éléments liés à la mission et à la vision**

- Jour 1 : Le Conseil penche pour un retour à la mission initiale de Rejuvenating Spa Inc. (RSI), qui était « d'exploiter une entreprise rentable qui offre des services de massothérapie et d'autres services de spa abordables dans un environnement chaleureux et accueillant ». Il se peut que les candidats aient recommandé, dans leur travail sur le module de synthèse 1 (S1), l'apport de certaines modifications à la mission et à la vision, puisqu'il existait des différences entre celles de Lavish Spa Inc. (Lavish) et de RSI, et que les décisions stratégiques prises dans le cadre du travail réalisé en équipe pouvaient avoir une incidence sur la mission. L'énoncé formulé dans l'épreuve du Jour 1 fournit au candidat une base sur laquelle fonder les nouvelles décisions à prendre pour le Jour 1.
- Jour 1 : Aucune modification de la vision n'est envisagée.

**On NE S'ATTEND PAS à ce que le candidat reprenne en détail les facteurs clés de succès et l'analyse FFPM, mais il peut y faire référence dans son analyse de l'étude de cas du Jour 1.**

### **Facteurs clés de succès dans le secteur des spas (selon le module S1)**

- Emplacement pratique
- Personnel professionnel et qualifié
- Atmosphère de l'établissement
- Offre de services dernier cri
- Utilisation de produits de qualité uniquement
- Prix concurrentiels
- Bonne réputation
- Propreté
- Satisfaction à l'égard des expériences antérieures au spa
- Valeur — offre de services spéciaux que les autres spas n'offrent pas

### **Forces – RSI (selon le module S1)**

- Réputation d'offrir un soutien important à la collectivité (force n° 36, Annexe 1A de la solution du module S1); lien avec la mission et la vision; **NON PERTINENT DANS LA VERSION 1 DE L'ÉTUDE DE CAS DU JOUR 1**
- Prix concurrentiels chez RSI (force n° 37, Annexe 1A)

### **Forces – Lavish (selon le module S1)**

- Personnel hautement qualifié et bonne fidélisation jusqu'à présent — lien avec les facteurs clés de succès (forces no 1 et no 38, Annexe 1A)
- Emplacement et locaux de qualité (forces no 20 et no 21, Annexe 1A)
- Bonne clientèle et programme de fidélisation (forces no 30 et no 17, Annexe 1A)
- Gamme complète de services (force no 1, Annexe 1A)
- Au courant des dernières tendances du secteur et offre de nouveaux services (force no 39, Annexe 1A)
- Prix concurrentiels (inférieurs à la moyenne du secteur haut de gamme) (force no 40, Annexe 1A)

### **Faiblesses (selon le module S1)**

- Nouvelle chef de la direction ayant très peu d'expérience (faiblesse n° 19, Annexe 1A)
- Problème de fidélisation du personnel de RSI (faiblesse n° 8, Annexe 1A)
- Lignes directrices en matière d'exploitation différentes pour Lavish et RSI (faiblesse n° 11, Annexe 1A)

**NOUVELLES informations données dans l'étude de cas du Jour 1 :** Le changement de bannière de Lavish n'a pas réussi, et il y a des questions liées à l'établissement des prix.



**Possibilités (NOUVELLES informations données dans l'étude de cas du Jour 1)**

- Le secteur des spas poursuit sa croissance, et les tendances sectorielles prévues se confirment (particulièrement la tendance favorisant les retraites de ressourcement en milieu urbain).
- L'attrait de Halifax comme destination touristique continue de grandir.
- Le contrat de coentreprise conclu avec Forevermore Fit Limited (FFL) pour établir Massage Therapy Centre Inc (MTC) est encore très récent, mais semble rapporter aux deux coentrepreneurs.

**Menaces (NOUVELLES informations données dans l'étude de cas du Jour 1)**

- La menace d'un ralentissement économique au cours des deux prochaines années se profile.
- Le nouveau directeur de MTC n'a pas encore été embauché; c'est Andy, le propriétaire-dirigeant de FFL, qui assure l'intérim. Celui-ci est porté à prendre des décisions qui bénéficient d'abord à FFL plutôt qu'à RSI (certains commentaires dans le module S1 soulèvent des questions sur ce qui incitait FFL à vouloir former un partenariat avec RSI).

**Analyse quantitative (fondée sur l'examen des nouveaux états financiers et la comparaison de ceux-ci avec ceux du module S1)**

Les états financiers de RSI (portant à la fois sur RSI et sur Lavish) ne sont pas fournis.

Les états financiers de Pure Substance Inc. (Pure) sont fournis : le candidat peut ainsi évaluer l'offre de Santé et beauté (SB) en fonction des marges. Aucune analyse de ratios ou autre des états financiers de Pure n'est nécessaire dans le cadre de l'analyse de la situation.

Les résultats financiers de MTC sont présentés pour permettre l'évaluation de la performance de celle-ci et de l'offre d'achat de FFL. Aucune analyse de ratios ou autre des états financiers de MTC n'est nécessaire dans le cadre de l'analyse de la situation.

Des points sont accordés au candidat qui effectue une évaluation générale des résultats financiers de Pure et de MTC (rentabilité, tendances des produits de MTC, marges de Pure).

**Évaluation sommative n° 2 – Analyse des questions importantes**

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 2, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son évaluation :**

**Oui** – Le candidat a effectué une évaluation raisonnable des questions importantes touchant RSI.

**Incertain** – Le candidat a tenté d'effectuer une évaluation raisonnable des questions importantes touchant RSI.

**Non** – Le candidat n'a clairement pas effectué une évaluation raisonnable des questions importantes touchant RSI.

**Compétences****2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques**

*Compétences habilitantes :*

*2.1.3 Effectuer les analyses appropriées*

*2.1.4 Intégrer l'information pour étudier chacune des solutions ou conclusions potentiellement valables*

Cette évaluation sommative est fondée sur les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 2 à 5.

**Occasion d'évaluation n° 2 (Question stratégique n° 1 – Lavish)**

*Au niveau Compétent, le candidat aura effectué une évaluation à la fois qualitative et quantitative de l'option.*

*Le candidat doit démontrer sa compréhension de l'analyse quantitative présentée dans l'étude de cas et expliquer, d'une façon compréhensible pour le client, les facteurs qualitatifs de décision.*

**Analyse quantitative concernant le choix d'un emplacement pour Lavish (location ou achat)**

*Analyse quantitative : Le candidat doit comparer les deux options, à savoir rester à l'hôtel Opal ou déménager pour établir un centre de retraite urbaine. L'analyse quantitative est fournie dans l'étude de cas. Le candidat doit l'interpréter.*

Principaux outils à utiliser ou mentionner :

- établissement du budget des investissements (analyse des valeurs actualisées (VA) fournies);
- comparaison des flux de trésorerie (analyse de l'incidence sur le résultat acceptée), en particulier examen de l'incidence de la décision d'achat quant aux VA fournies.

D'après l'analyse quantitative, le déménagement pour repositionnement en retraite de ressourcement urbaine semble avantageux, puisque la valeur actualisée du coût de cette solution est d'environ 190 000 \$, contre 1 096 000 \$ pour le maintien du bail, compte tenu de la valeur de l'option d'achat prévue dans le projet de nouveau bail. Si l'on ne tient pas compte de la valeur de l'option d'achat liée à retraite urbaine (932 748 \$ selon l'étude de cas), le coût du déménagement pour repositionnement en retraite de ressourcement urbaine, soit 1 122 613 \$ (927 613 \$ + 195 000 \$), est légèrement plus élevé que ce qu'il en coûte pour rester à l'hôtel Opal. Tous les chiffres sont tirés de l'Annexe II de l'étude de cas.

Le candidat doit mentionner que son analyse ne tient pas compte des coûts de rénovation, notamment, et qu'elle devra être refaite lorsque les informations manquantes seront connues.

**Analyse qualitative concernant le choix d'un emplacement pour Lavish (location ou achat)**

*Analyse qualitative – Le candidat doit prendre en considération les facteurs qualitatifs, puis tirer des conclusions ou formuler des recommandations en s'appuyant sur ses analyses quantitative et qualitative.*

Principaux éléments du module S1 pouvant être intégrés :

- Incidence sur les produits : la clientèle constituée des visiteurs de Halifax restant à l'hôtel Opal pourrait ne pas fréquenter le nouvel emplacement, ce qui risque d'entraîner une diminution importante des produits (LIEN AVEC L'ANALYSE FFPM : marché touristique en croissance).
- L'hôtel pourrait laisser un autre spa s'installer dans les locaux laissés vacants par Lavish, ce qui augmenterait la concurrence et pourrait faire diminuer les produits (LIEN AVEC L'ANALYSE FFPM : hausse du nombre de concurrents sur le marché).
- Lavish pourrait récupérer des clients du spa qui était exploité à l'emplacement envisagé pour le centre de retraite urbaine.
- Lavish pourrait ne pas attirer la même clientèle qu'auparavant, ou son ancienne clientèle pourrait ne pas fréquenter le nouvel emplacement s'il n'est pas situé au centre-ville (LIEN AVEC LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS : emplacement pratique).
- Incidence sur la disponibilité du personnel : il pourrait être plus difficile de conserver le personnel actuel, selon le temps de déplacement requis pour se rendre au nouvel emplacement. La fidélisation du personnel a historiquement posé problème dans le secteur (facteur clé de succès) et, si un nouveau spa ouvre à l'hôtel Opal, le personnel de Lavish pourrait y trouver des occasions d'emploi (LIEN AVEC L'ANALYSE FFPM : fidélisation du personnel qualifié).
- Vu l'objectif de croissance de RSI et la volonté de Sally d'ouvrir d'autres centres du même genre, la possibilité d'exploiter un spa **à la fois** au nouvel emplacement **et** à l'emplacement actuel pourrait être examinée. Il faudrait réaliser une analyse plus poussée pour en déterminer la faisabilité, surtout compte tenu du risque de ralentissement économique (LIEN AVEC UN CHANGEMENT DANS L'ANALYSE FFPM).
- RSI doit de toute façon réévaluer sa stratégie et ses politiques d'établissement de prix (selon les faits énoncés), et elle pourrait évaluer si des ajustements de prix sont nécessaires avant d'ouvrir le spa, et non après [INTÉGRATION].

Principaux éléments de l'étude de cas du Jour 1 pouvant être intégrés :

- Bob suggère de déménager et de repositionner à nouveau Lavish, cette fois comme une retraite de ressourcement en milieu urbain.
- Sally adore l'idée de profiter de la popularité croissante des retraites de ressourcement urbaines.
- Lisa s'inquiète du fait que le nouveau bail avec l'hôtel Opal vient d'être signé et que Lavish a déjà versé des sommes importantes. Elle se demande aussi si un centre de retraite urbaine cadre avec les énoncés de mission et de vision actuels de RSI.
- Lisa suggère de hausser les prix de RSI au niveau de ceux de Lavish : il fallait voir que les deux établissements ciblaient des segments de marché différents.

Autres éléments que les candidats peuvent aborder :*Nouvelle structure de prix pour Lavish*

Selon Sally, Lavish pourrait élargir et bonifier sa gamme de services (saunas, bains de vapeur, etc.), ce qui constituerait une source de revenus à faibles coûts variables. Or, ces nouveaux services entraîneraient vraisemblablement une certaine augmentation des coûts. D'autres coûts de rénovation pourraient s'ajouter si l'idée d'un centre de retraite urbaine est retenue. De plus, la

nécessité de fermer les établissements pendant le déménagement pourrait faire perdre des ventes et des profits. Par conséquent, avant toute décision définitive, il faudrait que le service de la comptabilité refasse les calculs.

Lavish a cessé de cibler le segment haut de gamme du marché pour privilégier le marché intermédiaire, plus sensible aux coûts. Toutefois, le changement de bannière n'a pas réussi, surtout parce que Lavish est demeurée à son emplacement d'origine et reste donc perçue comme un spa haut de gamme par ses anciens clients et les clients potentiels. Lavish n'est pas parvenue à attirer le même type de clients que les autres spas de RSI. Il se peut qu'il y ait une certaine confusion sur le marché relativement à la marque.

### Occasion d'évaluation n° 3 (Question stratégique n° 2 – Santé et beauté / Pure)

*Au niveau Compétent, le candidat aura effectué une évaluation à la fois qualitative et quantitative des questions liées au projet de contrat entre Pure et Santé et beauté (SB). Les états financiers de Pure, ainsi qu'une analyse préliminaire des solutions à court terme envisagées pour que le contrat avec SB puisse être accepté, sont fournis; on demande au candidat de donner son avis. Le candidat doit évaluer si Pure (la question ne concerne pas RSI\*) devrait ou non conclure le contrat et il doit analyser les questions connexes relatives à la capacité (à court et à long terme). Cette occasion d'évaluation porte sur la capacité du candidat à lire et à interpréter les informations financières présentées.*

*\* Le candidat peut aborder la question du « conflit ». En effet, RSI a confié au cabinet la mission de la conseiller sur des questions la concernant. Puisque Pure est une société distincte, CPA ne devrait pas, en principe, traiter de la question en cause dans le cadre de cette mission. Le candidat peut suggérer que le cabinet obtienne de Pure une lettre de mission distincte pour permettre à CPA de traiter les questions concernant Pure.*

#### Analyse quantitative du contrat avec SB

*La plupart, mais non la totalité, des calculs nécessaires sont fournis. Le candidat doit voir la nécessité de comparer les marges brutes pour déterminer laquelle des deux options de production à court terme (heures supplémentaires ou ingrédients importés) serait la plus lucrative.*

Principaux outils à utiliser ou mentionner :

- gestion de la capacité;
- produits ou revenus différentiels.

Heures supplémentaires ou ingrédients importés : principaux constats ressortant de la comparaison :

- L'importation générerait une marge plus élevée que le recours à des heures supplémentaires, mais, dans l'ensemble, les marges sont plus faibles que celles des ventes au détail (27 %) et des ventes en vrac (15 %) de Pure (voir l'Annexe III de l'étude de cas). C'est acceptable à court terme, mais il pourrait exister de meilleures solutions à long terme.
- Les coûts des remises sur quantités et du fonds de promotion réduisent les marges.
- L'acceptation du contrat avec SB serait avantageuse pour Pure d'un point de vue quantitatif, quelle que soit la solution retenue pour augmenter la production.

## Considérations qualitatives

### Principaux éléments du module S1 pouvant être intégrés :

- Le Conseil de RSI envisageait la possibilité d'acquérir Pure et de l'exploiter à court terme afin de comprendre l'entreprise, puis de la vendre ou la fermer et confier la production à une société plus importante. Le candidat peut constater que, finalement, Pure n'a pas été achetée par RSI, mais a plutôt été acquise directement par cinq des dix actionnaires seulement, dont Bob et Sally, deux membres du Conseil de RSI (LIEN AVEC LE MODULE S1).
- Les produits Pure seront désormais offerts sur le marché de masse par l'intermédiaire d'une chaîne de pharmacies. Est-ce ce que souhaite le Conseil de Pure?
- Si les produits Pure sont vendus par SB, le Conseil de RSI devra considérer l'incidence potentielle de la nouvelle relation de Pure sur RSI, mais ne devrait pas avoir son mot à dire dans la décision : Sally et Bob ont voix au chapitre à titre de membres du Conseil de Pure (LIEN AVEC LA MISSION ET LA VISION).
- L'activité principale consiste à fournir à des spas des produits en gros destinés à être utilisés par les spas ou des produits destinés à être vendus au détail exclusivement par les spas. Le fait d'offrir les produits de Pure sur le marché de la consommation au détail aura-t-il une incidence sur les ventes en gros aux spas et sur l'image (INTÉGRATION : comprendre l'ACTIVITÉ PRINCIPALE de Pure)?
- Les frais d'expédition étaient une préoccupation de Pure (LIEN AVEC LE MODULE S1). Ce contrat permettrait des économies importantes à ce chapitre, que les remises pourraient toutefois rapidement annuler.

### *Commentaires du Jury :*

*Les candidats n'ont pas toujours saisi les subtilités liées au fait que c'est le Conseil de Pure qui prend les décisions concernant Pure, alors que le Conseil de RSI doit composer avec les conséquences et évaluer l'incidence de ces décisions sur RSI. Les candidats ayant confondu les deux niveaux de prise de décisions dans leur analyse n'ont pas été pénalisés, puisqu'il s'agit d'une question difficile et d'une structure complexe à démêler.*

### Principaux éléments de l'étude de cas du Jour 1 pouvant être intégrés :

#### Conseil de Pure :

- Sally (l'une des cinq actionnaires ayant acquis Pure) a exprimé une certaine appréhension quant à l'envergure du contrat avec SB compte tenu de la taille de Pure.
- La marque de la chaîne de pharmacies s'harmonise-t-elle bien avec celle de Pure? (Pure est une marque haut de gamme, alors que la chaîne vend des articles à faible prix.)
- Le contrat est exclusif et prévoit des volumes minimaux que Pure doit fournir, mais pas de quantités minimales que SB doit acheter. Cet aspect devrait être renégocié si possible, puisqu'il avantage uniquement SB et représente un risque pour Pure.
- Question de la capacité / 20 % d'ingrédients importés : la quantité d'ingrédients importés nécessaire ne respecte la limite de 20 % (limite que Sally considère comme acceptable sans perdre la possibilité de qualifier les produits Pure de locaux et biologiques) que pour le niveau de ventes le plus bas (LIEN AVEC LE MODULE S1). L'utilisation d'ingrédients importés aura-t-elle une incidence sur la qualité des produits?
- Le contrat pourrait faire perdre la subvention accordée par le gouvernement pour les produits locaux et biologiques, puisque les exigences de financement ne seraient plus respectées en

cas d'utilisation d'ingrédients importés (le slogan affirme « Fait à 100 % à l'Île-du-Prince-Édouard »).

- Est-il possible que les ventes de gros soient « cannibalisées » par les ventes au détail?
- Pour Pure, le choix entre le recours à des heures supplémentaires ou à des ingrédients importés doit tenir compte de l'obligation découlant de la volonté de l'ancien propriétaire et de RSI concernant l'emploi de travailleurs locaux. L'incidence sur la motivation des employés d'heures supplémentaires effectuées pendant une période prolongée doit aussi être prise en considération.

Conseil de RSI :

- Les ventes au détail des spas diminueront-elles si les produits perdent en exclusivité (du fait qu'ils pourront désormais être achetés dans n'importe quelle pharmacie de SB)?
- La conclusion d'un contrat d'une telle envergure aura-t-elle une incidence sur la possibilité pour RSI d'obtenir des produits en gros pour ses spas? (LIEN AVEC LE MODULE S1 : les spas de RSI et de Lavish vendent presque exclusivement des produits Pure.)

Le candidat doit aussi suggérer une solution à long terme pour répondre aux exigences de SB, par exemple ajouter un deuxième quart de travail, agrandir l'usine ou automatiser d'autres fonctions dans le processus de production. Étant donné qu'aucun renseignement supplémentaire n'est fourni, on ne s'attend pas à ce que le candidat présente une analyse poussée.

#### **Occasion d'évaluation n° 4 (Question stratégique n° 3 – Offre d'achat visant MTC faite par FFL)**

*Au niveau Compétent, le candidat aura effectué une évaluation à la fois qualitative et quantitative des « facteurs importants » à prendre en compte dans la décision relative à l'offre.*

#### **Analyse quantitative de l'offre d'achat visant MTC faite par FFL**

*Analyse quantitative : Le candidat doit faire un calcul approximatif afin d'évaluer le caractère raisonnable de l'offre.*

Principaux outils à utiliser ou mentionner :

- estimation de la valeur;
- calcul de la valeur comptable estimative et du montant supplémentaire prévu (fonction du résultat)

Le candidat doit comparer les deux valeurs et présenter son analyse.

Comme on précise dans l'étude de cas que « Sally demandera au service de la comptabilité de RSI d'évaluer MTC », on ne s'attend pas à ce que le candidat effectue un calcul. Toutefois, il doit à tout le moins voir que l'évaluation est un élément important de la décision et que celle-ci devra être revue une fois l'évaluation réalisée.

#### **Analyse qualitative de l'offre d'achat visant MTC faite par FFL**

*Analyse qualitative : Le candidat doit relever que la performance de MTC au cours des trois prochaines années influera sur la somme que recevra RSI pour le rachat. De plus, il peut expliquer que, bien que MTC soit une coentreprise, FFL et MTC « contrôlent » une grande partie des décisions du fait du libellé du contrat et des circonstances actuelles (par exemple, l'instauration d'avantages par Andy qui ont une incidence sur le résultat), car RSI n'a pas son mot à dire dans les décisions en question (Andy étant directeur par intérim). Le candidat peut se demander si Andy falsifie les résultats (ou pourrait le faire) pour avantager FFL.*

Principaux éléments du module S1 pouvant être intégrés :

- Pour RSI, la création d'une coentreprise s'inscrivait dans son objectif de croissance. Vendre à FFL déroge à cet objectif (LIEN AVEC LES OBJECTIFS).
- De nombreux changements ayant une incidence sur le niveau de contrôle exercé par FFL ont été apportés à l'accord préliminaire (INTÉGRATION avec le module S1 et les « intentions de FFL »; interprétation des changements signalés).

Principaux éléments de l'étude de cas du Jour 1 pouvant être intégrés :

- RSI a tout intérêt à ce que MTC réussisse bien au cours des trois prochaines années, puisqu'elle recevra 50 % des bénéfices de celle-ci. En fait, RSI devrait chercher à augmenter les bénéfices le plus possible (comme le suggère Sally). Toutefois, la répartition des coûts de la coentreprise aura une incidence importante sur ce que RSI touchera.
- Il devrait y avoir un comité de gestion. La décision d'Andy d'instaurer un programme de points à utiliser chez MTC, qui s'adresse uniquement aux membres de FFL, pose déjà un problème. De plus, Andy offre des commissions et des primes aux employés de MTC qui recrutent des membres pour les centres de conditionnement physique de FFL. Il convient de se demander s'il falsifie les activités ou les résultats pour avantager FFL.
- Pour le moment, les résultats financiers ne sont que passables (résultat net positif, mais de 48 000 \$ seulement) en regard des 54 835 \$ supplémentaires à investir. Le rendement du capital investi n'est pas très impressionnant et est en baisse.
- Le nombre d'abonnés de FFL est en baisse, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur MTC.
- Un éventuel ralentissement économique pourrait avoir un effet négatif sur les bénéfices et la croissance.

Autres éléments que le candidat peut aborder :

Étant donné que le comportement d'Andy est discutable, le candidat peut aborder la nécessité d'examiner ou d'auditer les états financiers pour confirmer l'exactitude du résultat présenté.

**Occasion d'évaluation n° 5 (Autres questions)**

*En règle générale, au niveau Compétent, le candidat aura effectué une analyse raisonnable d'au moins deux des autres questions présentées dans l'étude de cas.*

*Le candidat doit constater que Pure et ses actionnaires sont exposés à un risque de passifs éventuels en conséquence de la mauvaise gestion, par l'ancien propriétaire Matthew Chung, des subventions publiques reçues. Le candidat doit relever les « signaux d'alarme » et formuler des suggestions quant aux « prochaines étapes », dont la possibilité pour RSI de se prévaloir de la disposition de recours prévue dans l'accord d'achat de Pure, selon laquelle Matthew est responsable de tout nouveau passif identifié.*

*Le candidat doit prendre du recul pour réfléchir aux questions de gouvernance et de stratégie. Il doit relever l'énoncé dans l'étude de cas qui remet en question la tenue conjointe des deux AGA.*

*Il peut aussi analyser les processus décisionnels du Conseil de RSI en se fondant sur les renseignements fournis concernant les décisions prises et leur résultat depuis l'entrée en fonction de Sally comme chef de la direction (en ce qui concerne Pure et peut-être la coentreprise MTC).*

*Le candidat peut aussi traiter de la possibilité d'augmenter les prix de RSI (et d'éliminer les rabais) pour que ceux-ci correspondent à ceux de Lavish.*

## **Considérations qualitatives**

### **A. Subventions publiques reçues par Pure**

ÉTHIQUE/FRAUDE : Les deux factures pour le même matériel soulèvent la possibilité d'une information intentionnellement trompeuse, voire d'une fraude de la part de Pure et de Matthew.

Il est important d'identifier les passifs avant la date limite du 30 juin, afin de pouvoir recouvrer les sommes auprès de Matthew, l'ancien propriétaire (INTÉGRATION des faits présentés dans l'étude de cas).

#### Soutien à la publicité

Dans ce cas, l'entreprise touche la subvention si elle utilise dans ses publicités le slogan « Fait à 100 % à l'Île-du-Prince-Édouard » et le logo correspondant.

Il se peut qu'on ait demandé un remboursement correspondant à un montant supérieur à 10 % des frais publicitaires ou que certains des coûts soient inclus dans d'autres catégories de dépenses. Des recherches supplémentaires s'imposent.

Le programme est toujours en vigueur. L'entreprise risque de perdre cette subvention pour les produits locaux et biologiques si elle utilise des ingrédients importés, puisque les exigences de financement ne seraient plus respectées (le slogan affirme « Fait à 100 % à l'Île-du-Prince-Édouard »).

#### Programme Amélioration de l'efficacité énergétique

Le dossier pour la subvention en question comprend le formulaire de demande, un bon de commande et les factures correspondantes. Certaines dates de facturation ne sont pas comprises dans la période d'admissibilité. Ces constatations préliminaires soulèvent des questions quant au respect des conditions du programme.

#### Subvention pour immobilisations accordée par le même programme d'efficacité énergétique

Le matériel, inutilisé, est entreposé sous une bâche pour servir « en cas de besoin ». Selon les conditions du programme, si le matériel est mis hors service dans les cinq ans suivant le versement de la subvention, une somme correspondant à sa juste valeur au moment de sa mise hors service doit être remboursée. Comme la subvention a été reçue en 2016, le Conseil de Pure doit en apprendre davantage sur celle-ci. Il se peut que Pure n'en respecte pas les conditions. De plus, deux factures (indiquant des montants différents) ont été trouvées pour un même achat de matériel. Il semble que Pure ait soumis la facture au montant le plus élevé pour la demande de subvention, mais qu'elle ait payé l'autre facture en réalité.

### **B. Question de gouvernance relative à la propriété de Pure**

Rôle de Sally par rapport à Pure : Quelle est la fonction officielle de Sally chez Pure? En est-elle chef de la direction ou simplement actionnaire? Elle semble consacrer beaucoup de temps et



d'énergie à Pure. Elle prend des décisions qui pourraient favoriser une partie des actionnaires de RSI, soit ceux qui sont actionnaires de Pure. La situation présente deux problèmes : ce devrait être le Conseil de Pure qui approuve les décisions, et non celui de RSI; RSI elle-même n'est pas propriétaire de Pure et ne devrait donc pas contrôler la prise de décisions.

AGA : Pure et RSI ne devraient pas tenir leur AGA conjointement. Ces entreprises sont des sociétés sœurs; seuls cinq des dix actionnaires de RSI sont aussi actionnaires de Pure. Les états financiers qui seront présentés à la direction et à l'AGA de RSI comprennent ceux de Pure. Il semble que Pure n'ait pas son propre Conseil.

Rubinoff & Rubinoff (RR) : Les services de RR ont été retenus par RSI, mais certaines demandes et discussions concernent des questions touchant Pure, détenue par la moitié des actionnaires de RSI. Une lettre de mission distincte devrait être obtenue avant d'effectuer des travaux liés à Pure.

### C. Structure de prix de RSI

Il est proposé que RSI hausse ses prix au niveau de ceux de Lavish. Le candidat peut analyser les avantages et inconvénients d'une augmentation de prix et tirer une conclusion raisonnable. Établir un lien avec la mission consistant à offrir des massages à prix abordable est un élément essentiel de l'analyse.

#### Occasion d'évaluation n° 6 – Évaluation sommative n° 3 (Conclusions et conseils)

##### **Compétences**

*Compétences habilitantes :*

*2.1.4 Intégrer l'information pour étudier chacune des solutions ou conclusions potentiellement valables*

*2.1.5 Recommander et justifier une solution ou une conclusion fondée sur une vue d'ensemble de l'information se rapportant à la situation*

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 3, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de ses conclusions :**

**Oui** – Le candidat a formulé une conclusion raisonnable pour chacune des questions importantes.

**Incertain** – Le candidat a tenté de formuler une conclusion raisonnable pour chacune des questions importantes.

**Non** – Le candidat n'a clairement pas formulé une conclusion raisonnable pour chacune des questions importantes.

*Au niveau Compétent, le candidat aura formulé une conclusion logique et cohérente avec son analyse.*

Le candidat doit formuler une conclusion logique qui **intègre** les éléments de son analyse des trois questions importantes (Lavish, SB pour Pure, MTC).

Ses recommandations doivent être cohérentes avec les analyses effectuées. De plus, il doit présenter une conclusion globale pour clore son rapport (résumé et hiérarchisation des recommandations).

Le candidat doit prendre en compte les principaux éléments : adoption d'une stratégie de croissance par RSI; pondération des risques et des possibilités pour chacune des options; structures de gouvernance, questions d'éthique, etc.

Les recommandations formulées doivent répondre aux principales préoccupations des actionnaires et démontrer le jugement professionnel du candidat. Il est acceptable de mentionner que l'obtention de renseignements supplémentaires est nécessaire, tant que cette affirmation est justifiée et cohérente avec l'analyse.

#### **Occasion d'évaluation n° 7 – Évaluation sommative n° 4 (Communication)**

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 4, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son effort de communication :**

**Oui** – Le candidat a communiqué sa réponse adéquatement.

**Non** – Le candidat n'a clairement pas communiqué sa réponse adéquatement.

Une réponse communiquée inadéquatement présente généralement certains des problèmes suivants :

- Sections devant être relues plusieurs fois pour être comprises
- Manque de clarté des arguments avancés
- Inintelligibilité de l'analyse quantitative du fait que les sections ne sont pas identifiées ou qu'elles ne sont pas présentées en ordre
- Nombre choquant de fautes d'orthographe ou de grammaire
- Usage d'un langage non professionnel

#### **Évaluation sommative n° 5 (Évaluation globale)**

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 5, le candidat doit être évalué en fonction de sa performance globale :**

**Réussite claire** – De façon globale, le candidat a fourni une réponse adéquate qui répond clairement aux normes minimales pour chacune des évaluations sommatives ci-dessus.

**Réussite de justesse** – De façon globale, le candidat a fourni une réponse adéquate comportant certaines erreurs ou omissions, mais s'appuyant sur les principaux concepts sous-jacents.

**Échec de peu** – De façon globale, le candidat a tenté de fournir une réponse, mais celle-ci comportait plusieurs erreurs ou une analyse incomplète.

**Échec clair** – De façon globale, le candidat n'a pas fourni une réponse adéquate, celle-ci comportant des lacunes sur plusieurs plans.

Pour obtenir la mention « réussite », le candidat doit présenter une performance adéquate pour chacune des évaluations sommatives et démontrer qu'il a répondu, de façon cohérente et professionnelle, aux questions qui étaient importantes pour Sally et le Conseil.

Les correcteurs devaient prendre en considération ce qui suit dans leur évaluation globale.

- Le candidat a-t-il pris du recul afin d’avoir un portrait d’ensemble, pour ensuite analyser les questions générales identifiées?
- Le candidat a-t-il établi correctement l’ordre de priorité des questions en analysant les questions importantes et les questions d’importance secondaire selon le niveau de profondeur approprié?
- Le candidat a-t-il utilisé à la fois des renseignements quantitatifs et qualitatifs pour appuyer ses analyses et ses conclusions?
- Le candidat a-t-il eu recours aux outils appropriés pour réaliser ses analyses quantitatives?
- Le candidat s’est-il suffisamment servi des faits présentés (à la fois dans l’étude de cas du Jour 1 et dans celle du module de synthèse 1) à propos des environnements externe et interne pour étayer ses analyses?
- Le candidat a-t-il communiqué ses idées clairement, en intégrant et en synthétisant les informations?

**EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT – RSI (VERSION 1)**

*La réponse qui suit a valu au candidat la mention «réussite».*

Aux : Actionnaires de RSI

De : Équipe de consultants de RR

Le présent rapport a été préparé pour évaluer les grands enjeux auxquels RSI est confrontée.

**Décisions pour Lavish**

RSI peut demeurer à l'hôtel Opal et ne faire aucun changement d'emplacement ou de repositionnement, ou Lavish peut se relocaliser en périphérie d'Halifax et se repositionner comme retraite de ressourcement en milieu urbain. Voici l'analyse des deux options :

*Bail de l'hôtel Opal* – selon cette option, aucun changement ne serait fait quant à l'emplacement ou au positionnement.

Pour :

- Aucun changement n'est nécessaire — rénovations, marketing, déménagement ou offre d'autres services, etc., alors qu'il faudrait en faire avec l'option de retraite urbaine; c'est donc une option prudente car il n'y a aucun changement opérationnel ou financier important.
- Les clients actuels de Lavish n'auront pas à modifier leur trajet, ce qui serait le cas si Lavish déménageait, et il n'y a pas de risque que les clients actuels ne reviennent pas à cause des nouvelles activités, du positionnement ou de l'emplacement.

Contre :

- La VAN de cette option est de 1 096 270\$ et est donc beaucoup plus élevée que la VAN de l'option de retraite urbaine; même si aucuns fonds additionnels ne sont requis pour le nouvel emplacement ou les rénovations, conserver ce bail représente une VAN presque 6 fois plus élevée que l'option de retraite urbaine .
- Repositionner Lavish sous la bannière RSI n'a pas réussi et n'a pas permis d'attirer le même type de clients que les autres spas RSI; même si Lavish ne déménage pas, il est clair que l'exploitation actuelle ne fonctionne pas bien et des changements sont nécessaires pour que Lavish croisse financièrement.

*Bail de la retraite urbaine* – selon cette option, Lavish déménagerait et se repositionnerait selon la tendance de retraite de ressourcement urbain.

Pour :

- La VAN des coûts de cette option est de 189 865 \$, soit un montant beaucoup plus bas que la VAN des coûts de l'option Opal; même si on tient compte du coût de résiliation du bail

d'Opal, cette option reste beaucoup moins coûteuse à cause de l'option d'achat à la fin du bail.

- L'immeuble hébergeait un spa et il se peut que l'ancienne clientèle de ce spa fréquente le spa Lavish, ce qui fera augmenter les bénéfices et la clientèle de Lavish, ce qui cause un problème à l'emplacement actuel.
- Les spas de ressourcement gagnent en popularité selon l'International Spa Association, donc repositionner Lavish comme retraite de ressourcement urbain permettra de tirer parti au maximum de cette tendance et de peut-être faire augmenter les bénéfices et le nombre de clients, etc.
- Les traitements de réduction du stress offerts par la retraite urbaine cadrent avec la mission de RSI, qui est de fournir des services de spa, puisque généralement les clients vont au spa pour se détendre; c'est excellent car l'exploitation de Lavish se fera sous la bannière RSI.

#### Contre :

- Même si la VAN des coûts est beaucoup plus faible, il y a une incertitude quant aux coûts selon cette option, soit les coûts des rénovations, du déménagement, du marketing, de l'offre de nouveaux services, etc. Ces coûts pourraient augmenter considérablement pour Lavish.
- Joey, l'ancien propriétaire du spa, a peut-être fermé le spa en raison des pertes de l'entreprise, de problèmes avec l'immeuble ou du peu d'attrait de la clientèle pour cet emplacement, et jugé que ce serait une meilleure idée de partir en Inde étudier le yoga; c'est risqué car l'emplacement n'a pas fonctionné pour l'ancien spa et, si Lavish y déménage, elle pourrait faire face aux mêmes problèmes, peu de clients, emplacement éloigné, etc.
- La retraite urbaine veut proposer des aliments sains et du conditionnement physique, ce qui ne cadre pas nécessairement avec la mission de RSI, qui est de fournir de la massothérapie et d'autres services; les clients de RSI pourraient être mécontents qu'il y ait des installations alimentaires ou de conditionnement à l'endroit où ils vont pour obtenir des services de spa.

Je recommande d'opter pour la retraite urbaine. L'emplacement actuel de Lavish n'a pas permis de faire un succès du repositionnement avec la bannière RSI ni d'attirer le même type de clientèle que RSI. Le regroupement n'a donc pas vraiment aidé Lavish — on a seulement changé son nom, rien d'autre n'a changé. Donc, même si Lavish ne déménage pas et ne devient pas un centre de retraite urbaine, il faut tenir compte du fait que le repositionnement actuel ne fonctionne pas et n'attire pas de forte clientèle comme RSI. La retraite urbaine est tendance et constitue un marché attirant pour Lavish. Même si les programmes de conditionnement physique et de nutrition ne cadrent pas nécessairement avec la mission de RSI, les clients viennent au spa pour réduire leur stress, et ils pourraient aimer avoir accès à des programmes de conditionnement physique ou à des aliments santé (car il est prouvé que le conditionnement et une alimentation saine réduisent le stress). Il faudra peut-être engager des coûts additionnels pour faire du marketing, ou pour offrir de nouveaux services, mais vous avez dit que des rénovations ne sont pas vraiment nécessaires. Donc, les coûts additionnels ne seront pas élevés, et les nouveaux programmes de conditionnement physique et de nutrition pourraient être très populaires. RSI pourrait voir l'ajout

de ces programmes à son offre de services de conditionnement et de nutrition comme un essai et, si la réponse des clients est positive, elle pourrait générer des revenus supplémentaires dans les autres emplacements de RSI.

### **Lavish – Prix**

Les prix de Lavish sont toujours beaucoup plus élevés que ceux de RSI, malgré le repositionnement sous la bannière RSI. Ceci a généré de la confusion, les prix de Lavish étant différents de ceux de RSI même si la bannière est identique. Lisa a suggéré de hausser les prix dans tous les spas de RSI aux niveaux de ceux de Lavish; je ne pense pas que ce soit une bonne idée, car la mission de RSI est d'offrir des services de massothérapie et de spa à prix abordable. Comme Lavish a adopté la bannière RSI, je crois que Lavish devra ajuster ses prix avec ceux de RSI. Lavish aurait plus de chances d'attirer le même type de clients que RSI et elle refléterait mieux la marque. Même si je recommande à Lavish d'opter pour la retraite urbaine, je crois qu'elle devrait demeurer sous la bannière RSI, et réduire ses prix aux niveaux de ceux de RSI pour mieux s'aligner avec RSI. Nous avons besoin de plus d'informations pour déterminer si la baisse des prix de Lavish aux niveaux de ceux de RSI est une bonne idée, car Lavish pourrait ne pas couvrir ses coûts. Donc, plus d'informations sont nécessaires pour tirer une conclusion sur cette décision.

Au sujet des rabais, les clients seront mécontents si RSI décide soudainement de les éliminer. Il est possible d'offrir un rabais seulement aux clients/fournisseurs qui signent un contrat pour acheter un nombre spécifique de produits. Nous aurons toutefois besoin de plus d'informations pour déterminer s'il est souhaitable d'éliminer les rabais.

### **Pure – Options à court terme**

À l'Annexe 1, on voit que la marge brute de l'option temps supplémentaire est plus faible que celle de l'option importation. Donc, quantitativement, l'importation est recommandée. Toutefois, les facteurs qualitatifs de chacune des options sont examinés ci-après :

#### *Temps supplémentaire*

- Coût différentiel plus élevé que l'option importation, mais cadre avec vos objectifs de ne pas favoriser les producteurs étrangers.
- Même si la production continue d'être faite à l'interne par la même équipe de production et que la qualité des ingrédients utilisés ne sera pas compromise, il reste que le temps supplémentaire fatiguera les employés, qui seront alors plus susceptibles de faire des erreurs lors du processus de production, ce qui risque de compromettre la qualité; cette option ne réduit donc pas nécessairement vos inquiétudes quant à l'impact négatif sur la qualité.
- Plus d'employés de production peuvent être embauchés et formés; il ne serait donc pas nécessaire de faire des heures supplémentaires, car il y aura globalement plus d'employés disponibles pour les autres quarts de travail – ce qui réduirait les coûts puisque les employés seraient payés au taux normal et non au taux des heures supplémentaires.

*Importation*

- Une fois que la demande atteindra 6M\$, soit le niveau moyen, on dépasserait le maximum de 20% et les produits ne pourraient plus être qualifiés de locaux et bio; comme le contrat exige que Pure garantisse le volume nécessaire, on ne pourra faire aucun changement pour faire en sorte que le volume ne dépassera pas 6M\$, et ce sera donc toujours un problème.
- Pour ce qui est de ne pas de favoriser les producteurs étrangers, votre crainte n'est pas réduite et augmentera à mesure qu'augmenteront le volume et vos besoins de produits étrangers.
- La qualité pourrait être compromise puisque Pure ne contrôlera pas le processus de production des produits étrangers. Cette mesure ne permettrait donc pas de réduire vos inquiétudes.
- L'importation entraînerait aussi des coûts de production plus élevés, car il faudrait acheter les ingrédients auprès de sous-traitants plutôt que les produire à l'interne.

En résumé, je recommande l'option temps supplémentaire puisqu'elle vous évite de favoriser les fournisseurs étrangers. Pour ce qui est de votre inquiétude quant à l'impact sur la qualité, il y a des moyens pour Pure de réduire le risque que la qualité soit affectée par le temps supplémentaire. Par exemple, en engageant et en formant plus d'employés pour les différents quarts de travail, on évitera les heures supplémentaires de même que le risque que les employés soient fatigués et fassent des erreurs. De meilleurs contrôles qualité pourraient aussi être instaurés pendant la production pour réduire le risque que les produits ne passant pas les tests de qualité ne soient pas détectés. On présume que le temps supplémentaire permettra de répondre à la demande à tous les niveaux stipulés dans le contrat avec SB, et que l'usine actuelle ne sera pas ce qui freinera la capacité. Même si le temps supplémentaire règle le problème maintenant, les employés seront fatigués et d'autres mesures devront être prises à long terme pour pouvoir répondre à la demande accrue.

**Pure – Décisions long terme**

Comme mentionné ci-haut, Pure devrait embaucher et former plus d'employés pour qu'il y ait plus de personnel disponible pour un 2<sup>e</sup> quart de travail et qu'on puisse répondre à la demande accrue compromettre la qualité. Mais il est possible qu'éventuellement un 2<sup>e</sup> quart ne soit pas suffisant si, en fait, on manque de matériel ou d'espace pour faire face à la demande. Plus de recherche doit être effectuée au sujet des 3 options – 2<sup>e</sup> quart de travail, agrandissement de l'usine, automatisation de certaines fonctions du processus de production – pour déterminer laquelle permettrait d'avoir la capacité nécessaire pour répondre à la demande. Le coût de chaque option doit être analysé et Pure doit trouver des entreprises d'automatisation des processus de production qui pourront l'aider à automatiser ses processus. Puisque le temps supplémentaire aidera à répondre à la demande à court terme, les décisions à long terme ne sont pas aussi urgentes. Mais, dans les 2 prochains mois, elles devront faire l'objet d'une réflexion approfondie.

**Pure – Subventions gouvernementales**

Pure sera inspectée par le gouvernement dans 2 semaines pour déterminer si les conditions des subventions ont été enfreintes. Si oui, une somme importante devra être remboursée et, étant donné que Matthew est toujours responsable des passifs présumés de Pure jusqu'à juin 2018, nous devons l'informer au plus tôt des passifs potentiels qu'il pourrait devoir assumer.

*Programme d'efficacité énergétique*

Certains des coûts ont été engagés en dehors de la période permise pour réclamer la subvention. Des montants devront donc être remboursés au gouvernement, puisque les coûts n'étaient pas admissibles. Il ne semble pas que le plein remboursement des sommes reçues sera exigé en cas de non-respect des conditions, mais plutôt que seules les sommes correspondant aux coûts non admissibles devront être remboursées, s'il y a lieu. Par conséquent, 50% des coûts engagés en dehors de la période admise devront être remboursés au gouvernement. Plus d'information est nécessaire pour établir le montant, mais Matthew devrait être informé de ce passif dès que possible.

*Programme pour immobilisations*

Le programme prévoit que 75 % du coût d'achat du matériel sera subventionné et que si le matériel est mis hors service avant 5 ans, le montant correspondant à sa juste valeur de marché (JVM) au moment de sa mise hors service doit être remboursé. Comme le matériel n'est pas utilisé actuellement, un remboursement est requis. Le remboursement est égal à la JVM au moment où le matériel est mis hors service. Il semble que la JVM du matériel est de 375 000 \$ puisque c'est le prix auquel le fournisseur a vendu le matériel malgré le montant initial de 500 000 \$, car ce n'était qu'une estimation. Matthew doit être informé du passif de 375 000 \$ pour pouvoir rembourser ce prêt.

*Soutien à la publicité*

Une partie des frais de publicité devait être remboursée si Pure utilisait le slogan « Fait à 100 % à l'IPE » et le logo dans sa publicité. La publicité de Pure mentionnait que les produits sont 100 % bio et locaux, ce qui veut dire qu'ils ont été produits localement, donc à l'IPE. Plus d'informations sont cependant nécessaires pour déterminer si la publicité de Pure respecte les conditions. Si on détermine que la publicité ne respectait pas les conditions du programme, un remboursement de 69 000 \$ (44 000 \$ en 2016 et 25 000 \$ en 2017) devra être fait.

*Éléments à discuter avec Matthew*

Matthew devra donc assumer un passif d'au moins 375 000 \$ pour le non-respect de la subvention gouvernementale et peut être 444 000 \$ si on inclut le montant du soutien à la publicité, en plus des fonds additionnels requis pour le non-respect des conditions du programme d'efficacité qui ne peuvent être quantifiés sans l'info nécessaire. De toute façon, Matthew doit être informé de ces passifs potentiels. Puisque Matthew est responsable des passifs additionnels identifiés au 30 juin 2018, il est probable qu'il devra trouver les fonds pour rembourser le gouvernement. Les états de Pure n'ont donc pas à être corrigés, car Pure n'est pas responsable de



ces remboursements. De toute façon, nous devons faire des travaux additionnels au sujet de toutes les subventions que Pure a reçues du gouvernement, pour nous assurer qu'il n'y a pas d'autres passifs à ce moment-ci. Si des manquements aux conditions surviennent après le 30 juin 2018, Pure en sera responsable et devra faire les ajustements nécessaires à ses états financiers. Donc, nous devrions effectuer maintenant les travaux additionnels au sujet de ces subventions pour déterminer si des passifs additionnels existent et les faire assumer par Matthew.

### **Accord au sujet de MTC**

RSI et FFL ont conjointement nommé Andy comme directeur de MTC; il doit à ce titre prendre les décisions pour MTC. Les changements proposés par Andy sont toutefois plus avantageux pour FFL que pour MTC. Par exemple, Andy désire offrir des commissions et des primes aux employés de MTC qui vendent des abonnements de FFL. Cette mesure sera avantageuse pour FFL, car elle fera augmenter le nombre d'abonnés aux centres de conditionnement physique et, même si cela faisait augmenter les revenus de MTC, ce n'est pas l'objectif des commissions et des primes.

RSI et FFL se partagent les coûts de MTC, et donc RSI paiera pour les commissions et les primes qui ont pour objectif d'accroître les revenus de FFL. Andy devrait prioriser la mise en place d'un plan qui encouragerait les employés à hausser la fréquentation de MTC par les abonnés de FFL. Par exemple, les commissions et primes devraient être basées sur la capacité des employés de MTC d'augmenter le nombre d'abonnés de FFL qui utilisent les services de MTC. Cette mesure, plutôt que le programme actuel de primes qui favorise directement les revenus de FFL, aurait un impact direct positif sur les revenus de MTC.

L'équipe de direction de MTC est constituée d'Andy, d'un membre de RSI et d'un membre de FFL. Aucun changement ne devrait être fait chez MTC sans l'accord de toute l'équipe de direction, et il semble que vous n'ayez pas approuvé les derniers changements et les nouveaux programmes avant leur adoption par Andy le 1<sup>er</sup> mars. D'autres décisions ont pu être prises sans votre accord, et d'autres sont peut-être en voie d'être prises, toujours sans votre accord. Si on suppose que Sally est la représentante de RSI dans l'équipe de direction de MTC, je suggère que Sally convoque Andy et le rep. de FFL à une rencontre. Sally devrait discuter de ses préoccupations par rapport aux nouveaux programmes instaurés par Andy et aux priorités d'Andy lorsqu'il prend des décisions. Si les décisions restent telles quelles, ou si le succès de MTC n'est pas la priorité d'Andy, RSI devra s'en inquiéter et sera peut-être justifiée d'accepter l'offre de rachat dont il est question ci-dessous.

### **MTC – Offre de rachat**

Voici les facteurs qualitatifs à considérer avant d'accepter ou de refuser l'offre de rachat.

### Acceptation du rachat

- Pour :
  - Vous pourrez consacrer plus de temps à Pure, qui représente un fort potentiel de croissance, de même qu'à la recherche et à l'analyse des options à long terme à prendre au sujet de Pure pour faire le meilleur choix.
  - Plus de temps pour réfléchir au repositionnement de Lavish comme centre de retraite urbaine, afin d'assurer sa croissance et de déterminer si le concept de retraite urbaine doit être implanté dans d'autres emplacements de RSI.
  - Tel que discuté plus haut, Andy priorise le succès de FFL, ce qui est un problème car MTC présente un potentiel de croissance; si Andy ne priorise par MTC, ce potentiel de croissance sera perdu.
  - Selon l'Annexe 2, la valeur de MTC est de 202 584 \$, ce qui procurerait des fonds additionnels couvrant la VAN des coûts de 189 865 \$ du nouvel emplacement de Lavish et son repositionnement, et laisserait une marge de manœuvre pour d'autres coûts mineurs qui devront être engagés.
- Contre :
  - FFL ne performe pas bien, contrairement à MTC qui est en croissance et qui devrait continuer de croître; RSI ratera cette occasion en acceptant l'offre de rachat.
  - Beaucoup d'efforts ont été consacrés à MTC et tout sera perdu s'il y a rachat; toutefois, on pourrait en récupérer une partie par le prix du rachat, mais pas le temps ni les efforts de Sally et des autres employés de RSI.

### Refus de l'offre de rachat

- Pour :
  - MTC a un potentiel de croissance et RSI pourra continuer de bénéficier de cette croissance.
  - Si les changements proposés font augmenter le nombre d'abonnements de FFL, MTC pourrait voir ses revenus augmenter si les membres de FFL utilisent les services de MTC.
- Contre :
  - Sally devra continuer de s'en occuper et ne pourra pas consacrer plus de temps à Pure et à Lavish, qui subiront toutes deux des changements significatifs.
  - Des changements sont faits chez MTC au bénéfice de FFL, qui feront augmenter les coûts de MTC sans garantie de voir les revenus de MTC augmenter.

L'Annexe 2 établit la valeur de MTC à 202 584 \$, basée sur le taux de capitalisation dans le secteur; toutefois, il faut calculer le prix de rachat offert par Andy à RSI pour déterminer la valeur finale de l'offre. Nous avons besoin de plus d'informations pour l'évaluer, et elle pourrait être plus élevée ou plus basse que celle calculée à l'Annexe 2. Si on considère les pour et les contre qualitatifs de chaque option, on voit qu'il serait plus avantageux d'accepter l'offre de

rachat étant donné que les changements apportés favorisent FFL, et parce que la priorité d'Andy est le succès de FFL plutôt que celui de MTC. Ces facteurs indiquent que MTC ne performera pas malgré son potentiel de croissance, car celui-ci n'est pas développé. De plus, vous pourrez consacrer plus de temps aux décisions à court et à long terme qui doivent être prises pour Pure, ainsi qu'aux changements à faire chez Lavish relativement au déménagement et au repositionnement, qui constituent des occasions de croissance.

Même si environ 202 584 \$ peuvent être récupérés de MTC, RSI a engagé un total de 154 835 \$ et, comme ce sont des coûts irrécupérables puisqu'ils ont déjà été engagés, le bénéfice net du rachat, compte tenu de ces coûts, sera d'environ 50 000 \$ seulement.

En dépit de tous ces facteurs, les centres MTC performant relativement bien et dégagent un bénéfice avant impôts d'environ 67 000 \$, et ce, en moins de deux ans seulement après leur création. Il y a donc un potentiel de croissance dans les années qui viennent. Je crois qu'on devrait obtenir plus d'informations sur les plans d'avenir de MTC pour déterminer s'il y a un potentiel de croissance et des revenus selon les plans proposés. Si d'autres investissements importants sont requis de la part de RSI, comme celui de 54 000 \$ en 2017, il vaudrait peut-être mieux vendre pour 202 000 \$ au lieu d'investir d'autres fonds s'il n'y a pas de garantie de voir la valeur augmenter.

Finalement, compte tenu du risque imminent de récession, la valeur de MTC pourrait diminuer et l'offre de rachat ou non de MTC doit être considérée dès que possible avant que la valeur ne diminue, dans l'éventualité où la décision finale sera d'accepter l'offre de rachat.

### **Approbaton des états financiers de RSI et de Pure**

Lisa, vous vouliez savoir pourquoi vous et les autres actionnaires deviez approuver les états financiers (EF) de RSI et de Pure à l'assemblée annuelle. Étant donné que la moitié des actionnaires de RSI ont acquis les actions de Pure, RSI contrôle Pure puisque 50% des actionnaires de RSI détiennent 100% de Pure. De plus, cette assemblée est une assemblée annuelle conjointe de RSI et de Pure, donc les deux jeux d'états doivent être examinés à l'assemblée annuelle.

**Annexe 1 - Pure - Options à court terme****Objet: Analyser les coûts des options à court terme pour Pure pour répondre à la demande**

<b>Option 1 – Temps supplémentaire</b>	<u>Notes (Note 1)</u>	<u>Bas</u>	<u>Moyen</u>	<u>Élevé</u>
Hausse des ventes existantes	Selon Ann III * 5 % croissance	23 737	23 737	23 737
Contrat de vente SB	Selon Ann V	<u>5 000</u>	<u>6 000</u>	<u>7 000</u>
Ventes brutes	A	28 737	29 737	30 737
CPV total de Pure	Selon Ann III * 5 % croissance	17 687	17 687	17 687
CPV total du contrat SB	Selon Ann V	3 406	4 087	4 769
Temps supplémentaire	Selon Ann V	<u>650</u>	<u>830</u>	<u>1 010</u>
CPV total	B	21 743	22 604	23 466
<b><u>Marge brute</u></b>	A/B	<b><u>6 994</u></b>	<b><u>7 133</u></b>	<b><u>7 271</u></b>
<b>Option 2 – Importation</b>	<u>Notes</u>	<u>Bas</u>	<u>Moyen</u>	<u>Élevé</u>
Hausse des ventes existantes	Selon Ann III * 5 % croissance	23 737	23 737	23 737
Contrat de vente SB	Selon Ann V	<u>5 000</u>	<u>6 000</u>	<u>7 000</u>
Ventes brutes	A	28 737	29 737	30 737
CPV total de Pure	Selon Ann III * 5 % croissance	17 687	17 687	17 687
CPV total du contrat SB	Selon Ann V	3 406	4 087	4 769
Importation	Selon Ann V	<u>351</u>	<u>448</u>	<u>545</u>
CPV total	C	21 444	22 222	23 001
<b><u>Marge brute</u></b>	A/C	<b><u>7 293</u></b>	<b><u>7 515</u></b>	<b><u>7 736</u></b>

Notes :

1. Tous les montants sont en milliers de \$

**Annexe 2 – Valeur de MTC****Objet: Établir la valeur de MTC**

	<u>Notes</u>	Exercice terminé le <u>31-déc-17</u>
Bénéfice avant impôts	Selon Ann VIII	67 528
Taux de capitalisation	Selon rencontre	<u>6</u>
Valeur de MTC		405 168
Part de RSI		<u>50 %</u>
<b>Valeur de MTC pour RSI</b>		<b>202 584</b>

**ANNEXE E**

**L'EXAMEN FINAL COMMUN  
ÉPREUVE DU JOUR 1 – RSI (VERSION 2) – 25 MAI 2016**

**Étude de cas – RSI (version 2)****(Temps suggéré : 240 minutes)**

Au début de 2016, vous, CPA, étiez dans l'équipe de Rubinoff & Rubinoff LLP (RR) affectée à la mission de services-conseils pour Rejuvenating Spa Inc. (RSI). Le 28 novembre 2016, RSI vous a embauché comme assistant de la chef de la direction, Sally Rice.

Sally vous a fait part des changements apportés chez RSI à la suite de la mission réalisée par RR et d'autres éléments qui pourraient avoir une incidence sur l'entreprise (Annexe I).

Depuis votre entrée en fonction la semaine dernière, vous avez assisté à une réunion des membres du Conseil de RSI (Annexe II) et avez rencontré Sally à diverses occasions, ainsi que Barbara, la directrice de Massage Therapy Centre Inc. (MTC).

Lors de votre embauche, Sally a spécifié que vous l'aidez à guider le Conseil dans ses décisions en fournissant à ses membres des orientations financières et des conseils financiers. Vous veillerez aussi à ce que les décisions que le Conseil prend respectent la mission et la vision de RSI, et à ce qu'elles soient avantageuses pour les parties prenantes de RSI et conformes aux objectifs particuliers de l'entreprise.

**SOMMAIRE DES ANNEXES**

	<u>Page</u>
I Décisions et environnement : chronologie et faits nouveaux	108
II Transcription de la réunion	110
III Offre d'achat des actions de Lavish Spa Inc.	114
IV Notes de Sally sur l'offre d'achat des actions de Lavish Spa Inc.	115
V Possibilités d'investissement	116
VI Extraits de l'accord d'exploitation de Massage Therapy Centre Inc.	117
VII Projet d'états financiers de Massage Therapy Centre Inc.	118
VIII Notes de CPA sur sa rencontre avec la directrice de Massage Therapy Centre Inc.	119

**ANNEXE I**  
**DÉCISIONS ET ENVIRONNEMENT : CHRONOLOGIE ET FAITS NOUVEAUX**

2005		Achat des actions de RSI par le groupe actuel d'actionnaires
2014	1 <sup>er</sup> janvier	Achat des actions de Lavish Spa Inc. (Lavish) par RSI
2015	Juin	Sally Rice devient chef de la direction de RSI
2016	1 <sup>er</sup> février	Mission de services-conseils confiée à Rubinoff & Rubinoff LLP
2016	1 <sup>er</sup> avril	Début des activités de Massage Therapy Centre Inc. (MTC)
2016	30 septembre	Achat de Pure Substance Inc. (Pure)
2016	28 novembre	Entrée en fonction de CPA chez RSI
2016	30 novembre	Visite d'un centre de massothérapie par CPA
2016	3 décembre	Participation de CPA à une réunion du Conseil
2016	5 décembre	<i>Date actuelle</i>
2016	15 décembre	Décision requise quant à l'offre d'achat des actions de Lavish faite par Opal
2017	31 janvier	Date de clôture potentielle de la vente de Lavish par RSI

Changements survenus chez RSI et ses entreprises liées :

1. Vu les différences entre RSI et Lavish, notamment en matière de vision, d'atmosphère, de clientèle, de services offerts et de structure de prix, RSI a décidé de continuer d'exploiter Lavish en tant que marque et société distinctes, mais de regrouper les fonctions administratives.
2. RSI et Forevermore Fit Limited (FFL) ont signé un accord d'exploitation de centres de massothérapie. MTC a été constituée en société par actions, et ses activités ont débuté le 1<sup>er</sup> avril 2016.
3. La création de franchises est à nouveau envisagée.
4. RSI a acheté 100 % des actions de Pure pour 7,5 millions \$; la transaction a été conclue le 30 septembre 2016.
5. RSI a réussi à obtenir du financement pour acheter Pure. L'achat a été financé à 75 % par emprunt privé auprès de Cummings Inc. (Cummings). L'intérêt est exigible annuellement et le capital doit être remboursé après cinq ans; les actifs de Pure et un cautionnement des actionnaires de RSI ont été donnés en garantie. Les 25 % restants ont été financés par des prêts consentis par les actionnaires.



**ANNEXE I (suite)**  
**DÉCISIONS ET ENVIRONNEMENT : CHRONOLOGIE ET FAITS NOUVEAUX**

Autres faits nouveaux :

La croissance économique en Nouvelle-Écosse a été très forte, et on prévoit qu'elle se poursuivra pendant les trois prochaines années. Le taux d'emploi a enregistré une amélioration constante. La vigueur de l'économie a entraîné une hausse des coûts de main-d'œuvre, des taux d'intérêt et des prix. En 2017, deux chaînes hôtelières haut de gamme internationales ouvriront de nouveaux hôtels, avec spas, à Halifax.

**ANNEXE II**  
**TRANSCRIPTION DE LA RÉUNION**

Date : Le 3 décembre 2016

Présents : Sally Rice, chef de la direction et actionnaire  
Bob Gallant, actionnaire  
Lisa Wiley, actionnaire  
CPA

Sally : Bienvenue à tous et spécialement à CPA, mon nouvel assistant.

Je souhaite que nous abordions les dossiers prioritaires pour RSI et toute autre question dont vous voulez parler.

D'abord, RSI a reçu des Hôtels Opal (Opal) une offre visant l'achat de Lavish. Opal est propriétaire d'une grande chaîne hôtelière et prévoit ouvrir des spas sous sa propre bannière dans beaucoup de ses établissements, dont un premier dans son hôtel d'Halifax. Opal désire agir vite, car elle estime que l'offre d'un spa haut de gamme devient un avantage concurrentiel important dans le marché touristique. Elle veut connaître notre décision d'ici le 15 décembre. Voici une copie de l'offre (Annexe III).

Bob : À ma connaissance, Lavish réussit fort bien sur le plan du bénéfice, des flux de trésorerie et de la croissance; il faudrait donc que l'offre soit intéressante.

Sally : En effet, mais notre bail arrive à échéance le 31 décembre 2017 et sera difficile à renouveler, vu l'intention d'Opal d'ouvrir son propre spa. Demandons à CPA son opinion sur l'offre. CPA, veuillez examiner mes notes et l'analyse que j'ai commencée (Annexe IV) et évaluer les conséquences de la vente à Opal, en soulignant toutes les questions dont il faut tenir compte avant de prendre une décision.

Après l'acquisition de Pure, j'ai commencé à chercher d'autres occasions de croissance. J'ai repéré plusieurs entreprises qui, selon moi, présentent un potentiel de forte croissance et j'ai préparé une liste d'acquisitions prévues pour RSI (Annexe V).

Bob : Vraiment? Avez-vous déterminé comment nous financerons ces acquisitions?

Sally : Oui. Dans l'hypothèse où nous vendons Lavish, le produit de la vente ainsi que les entrées de trésorerie tirées de MTC et de Pure devraient nous procurer les fonds nécessaires pour investir dans ces nouveaux projets. Compte tenu des résultats obtenus à ce jour, je crois que les profits et dividendes reçus de Pure permettront de payer les intérêts sur les emprunts liés à Pure et, espérons-le, rapporteront suffisamment pour que nous puissions investir dans ces projets.

**ANNEXE II (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA RÉUNION**

- Sally : L'entreprise a considérablement crû du fait de l'acquisition de Pure. Notre chiffre d'affaires est passé d'environ 2,6 millions \$ à 22,1 millions \$, soit une augmentation de 850 %! Cette croissance devrait nous permettre d'emprunter plus facilement, nos capitaux propres pouvant nous servir de levier.
- Lisa : La croissance a toujours été un objectif central pour nous, et la taille est certainement un indicateur de succès. Le nouvel emprunt auprès de Cummings changera-t-il notre façon d'évaluer de nouvelles occasions d'affaires? Je crois que notre investissement total dans de nouveaux projets ne devrait pas dépasser 500 000 \$.
- Sally : Eh bien, notre niveau d'endettement a augmenté; il faut assurément déterminer jusqu'à quel point nous sommes prêts à nous endetter davantage. Je suis persuadée que les actionnaires de RSI conviendront qu'ils doivent renoncer au dividende si nous visons la croissance. Le Conseil devrait envisager d'interrompre le versement de dividendes et de réinvestir ces fonds dans RSI.
- Lisa : Attendez-vous des actionnaires qu'ils injectent plus de fonds? Certains actionnaires n'ont pas aimé avoir à le faire pour Lavish, puis pour Pure. Je suppose que nous pourrions aussi envisager d'augmenter le nombre d'actionnaires; si certains actionnaires ont besoin de rentrées de fonds, ils pourront revendre des actions à RSI.
- Bob : Avant de trop nous avancer, pouvons-nous revenir aux investissements? Je doute que nous ayons jamais envisagé une croissance fondée sur de multiples investissements, de formes et d'ampleurs différentes, dans d'autres entreprises. Et, comme Lisa, je crois qu'il faudrait prévoir un montant maximal d'investissement.
- Sally : Nous n'en avons peut-être jamais parlé expressément, mais il s'agit d'une manière de croître rapidement. Bien sûr, nous devons établir des mécanismes de suivi, des cibles de rendement du capital investi, etc. Si nous planifions adéquatement, je pense que nous pouvons investir simultanément dans la plupart des projets énumérés dans ma liste. De plus, j'évalue la possibilité de fonder une école de massage et de soins esthétiques, qui offrirait de la formation et des stages. Cependant, je compte sur vous, CPA, pour me donner votre opinion sur tous mes plans, et pour formuler des commentaires préliminaires sur la façon dont chacun de ces investissements cadre avec RSI et sur toute autre question que vous jugerez pertinente.
- Sally : Bon, parlons maintenant de MTC. Comme prévu dans l'accord (Annexe VI), un comité de gestion a été mis sur pied. Nous avons eu une première réunion le 1<sup>er</sup> juillet, et tiendrons la deuxième la semaine prochaine. Nous discuterons des résultats des six premiers mois et de toute question soulevée par l'un ou l'autre des coentrepreneurs par rapport à l'accord de coentreprise. J'ai commencé une analyse des états financiers de MTC préparés à l'interne; en voici une copie (Annexe VII).

**ANNEXE II (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA RÉUNION**

Bob : L'avance prise dans l'ouverture des centres m'étonne. Je ne me souviens pas d'avoir approuvé l'ouverture d'autant de centres. Par ailleurs, le résultat net est décevant par rapport aux prévisions. Je me demande comment se débrouille Barbara, la nouvelle directrice.

Lisa : J'ai visité notre centre de massothérapie lors de ma dernière séance chez FFL et j'ai été impressionnée par le service. Le massage a été fantastique, et les installations sont très propres et modernes. J'ai constaté avec plaisir que les affiches et dépliants indiquent clairement que MTC est associée à RSI. J'ai aussi aimé avoir droit à un rabais à titre de membre de FFL, et accumuler des points!

Sally : CPA a visité un centre MTC et a rencontré Barbara (Annexe VIII). Je lui ai demandé ses commentaires sur la performance de Barbara et les résultats de MTC. Je veux être certaine que les intérêts de RSI dans cette coentreprise sont bien défendus. S'il y a des questions à soulever auprès de FFL, je dois le savoir avant la réunion.

Avant de passer au prochain sujet, avez-vous d'autres questions à aborder?

Lisa : Le régime de rémunération incitative envisagé pour les cadres et employés.

Sally : Oui, nous devons vraiment prendre une décision. Puisque notre accord avec Barbara prévoit un régime de primes, commençons par définir les attentes auxquelles elle doit satisfaire pour toucher sa prime. Nous voulons motiver Barbara à garder nos employés actuels, n'est-ce pas? Doit-elle atteindre d'autres objectifs?

Bob : Un résultat net solide. Il existe de nombreuses formules possibles : des primes fondées sur le chiffre d'affaires ou le bénéfice, un programme d'actionnariat, ou une quelconque combinaison de ces formules. Nous devrions peut-être examiner le régime de Lavish, afin de tirer parti de son expérience.

Qu'en est-il des employés de MTC, les massothérapeutes en particulier? Ils devraient obtenir quelque chose eux aussi, comme des rabais sur les produits et services, des congés payés ou de la formation. Dans nos réunions précédentes, nous avons parlé de différentes façons de rémunérer le personnel. Je sais que les employés d'Opal ont droit à des rabais dans tous les établissements de la chaîne.

Sally : Nous pouvons peut-être aussi apprendre quelque chose de Pure. Le secteur est différent, mais Pure n'a pas de difficulté à attirer et à garder des employés. Matthew a expliqué pourquoi, mais j'oublie les détails.

**ANNEXE II (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA RÉUNION**

Bob : J'ai lu des études affirmant que les entreprises offrant des options sur actions affichent un rendement des capitaux propres, une productivité et une croissance des bénéfices supérieurs aux autres. Il semble que les entreprises qui offrent un programme d'actionnariat, et font participer leurs employés à la prise de décisions, obtiennent des résultats encore meilleurs.

Sally : CPA, veuillez nous faire part de vos idées sur la ou les formes de rémunération qui pourraient convenir. La coentreprise voudra rémunérer Barbara de sorte que les deux coentrepreneurs soient satisfaits de son rendement, mais nous voulons aussi nous assurer que le régime de rémunération contribue à l'atteinte des objectifs de RSI.

Parlons maintenant de la question du franchisage. Nous avons mis cette idée en veilleuse pour nous concentrer sur MTC et Pure. Nous pouvons envisager de nous occuper du franchisage directement ou étudier une autre solution. J'ai parlé récemment au chef de la direction de Health and Wellness Inc. (HAWI), une société internationale qui exploite plusieurs franchises axées sur la santé. Si HAWI était le franchiseur, RSI recevrait un flux de rentrées de 4 % du chiffre d'affaires brut de HAWI sans rien avoir à investir directement. HAWI estime que la structure de prix et la gamme de services de RSI procureront un niveau approprié de bénéfices aux franchisés. HAWI s'attend à vendre et à soutenir de nombreuses franchises, qui seront détenues et exploitées par des massothérapeutes. RSI fournirait directement aux franchisés une expertise, de la formation et d'autres services au prix du marché.

Lisa : Cette option semble plus avantageuse que de développer nous-mêmes un réseau de franchises. Présente-t-elle des inconvénients?

Sally : Je n'en suis pas certaine. Je crois que les 4 % prévus sont un peu en deçà de ce que nous gagnerions si nous nous occupions nous-mêmes du franchisage, et HAWI conserverait les frais de démarrage payés par le franchisé. HAWI croit fermement qu'elle pourra mettre à profit son réseau et ses infrastructures actuels pour vendre davantage de franchises et accroître l'efficacité de la publicité, de l'administration et du contrôle qualité. Avant que nous demandions une analyse plus détaillée à notre service de la comptabilité, CPA examinera les avantages et les inconvénients de l'offre par rapport à l'option de nous occuper nous-mêmes du franchisage, afin de déterminer si nous devrions y donner suite.

Bob : L'offre semble intéressante. Nous renforcerions notre marque grâce à un investissement minime, voire nul.

**ANNEXE III**  
**OFFRE D'ACHAT DES ACTIONS DE LAVISH SPA INC.**

Opal achètera les actions de Lavish pour 1,5 million \$.

Date de clôture de la transaction : le 31 janvier 2017.

Versements : 300 000 \$ à la date de clôture et 300 000 \$ chaque 31 janvier pendant les quatre (4) années suivantes.

**Clause de non-concurrence**

RSI et ses actionnaires actuels ne peuvent (directement ou indirectement), pour une période de 10 ans, ni exploiter un spa dans un hôtel ou dans un centre de villégiature, ni investir dans un tel spa (sauf en ce qui concerne la conclusion d'un contrat de gestion relatif à l'exploitation des spas d'Opal). Ni RSI ni ses actionnaires n'utiliseront, de quelque manière que ce soit, les données sur la clientèle de Lavish.

**Personnel**

Opal offrira aux employés de Lavish un poste dont les conditions sont comparables à celles du poste qu'ils occupent actuellement et leur accordera une prime d'embauche de 1 000 \$, et, un an après la date d'achat, une prime de fidélité de 2 000 \$.

**Produits de Pure**

Opal continuera d'utiliser les produits de Pure, à condition que leur prix soit concurrentiel par rapport à celui de produits de qualité comparable.

**ANNEXE IV**  
**NOTES DE SALLY SUR L'OFFRE D'ACHAT**  
**DES ACTIONS DE LAVISH SPA INC.**

- La valeur actualisée du produit de la vente<sup>9</sup>, déduction faite des impôts sur le résultat, est d'environ 1,2 million \$.
- La somme nette reçue à la date de clôture (environ 215 000 \$) pourrait servir à financer mes projets d'investissement, et je prévois que nous pourrions contracter un emprunt bancaire garanti par la partie de la somme à recevoir à long terme.
- Opal apprécie que nous ayons su fidéliser notre personnel et notre clientèle, et a offert de garder nos employés. Opal a aussi accepté d'honorer l'ensemble des cartes-cadeaux en circulation.
- Si RSI vend, Opal lui offre un contrat de gestion. RSI recevrait des honoraires fixes, plus un pourcentage du résultat net du spa. La durée du contrat initial serait de cinq ans.
- Le résultat net de Lavish pour l'exercice 2016 a été estimé à environ 225 000 \$, ce qui représente une augmentation étonnamment forte par rapport à 2015. Notre service de la comptabilité prépare une évaluation détaillée à partir de ces renseignements. D'après ce qu'on m'a dit, les spas se vendent habituellement à un prix correspondant à trois à cinq fois leur BAIIA. Je crois que la valeur de Lavish se situe donc entre 1 million \$ et 1,6 million \$ si nous continuons de l'exploiter, peu importe l'emplacement.
- Si nous ne vendons pas, notre bail avec Opal prendra fin le 31 décembre 2017. Malgré l'option de renouvellement, je m'attends à ce qu'Opal veuille récupérer les locaux et à ce que nous devions trouver un nouvel emplacement, dont le loyer sera plus élevé.

---

<sup>9</sup> Le taux d'intérêt de 6 % est fondé sur le taux que RSI a négocié avec le prêteur privé; Opal étant une grande chaîne, il semble raisonnable de considérer qu'elle ne représente pas un risque de crédit élevé.

**ANNEXE V**  
**POSSIBILITÉS D'INVESTISSEMENT**

Nom Description de l'entreprise	Forme d'entreprise et renseignements financiers	Possibilité d'investissement
<p><u>Pédicure @ domicile Itée</u> Entreprise, en activité depuis 10 ans, offrant des soins des pieds à domicile, notamment à des personnes âgées. Elle compte des employés à temps plein et à temps partiel, qui utilisent leur véhicule personnel pour le travail.</p>	<p>Société à capital fermé (actionnaire unique); croissance annuelle du chiffre d'affaires de 200 % depuis trois ans</p>	<p>Le propriétaire souhaite prendre sa retraite; RSI achèterait 100 % des actions pour 175 000 \$.</p>
<p><u>Beauté naturelle</u> Salon de coiffure et de manucure utilisant exclusivement des produits naturels sans additifs chimiques, qui exploite un établissement au centre-ville d'Halifax.</p>	<p>Entreprise individuelle</p>	<p>Le propriétaire, qui est coiffeur, n'aime pas exploiter une entreprise; RSI achèterait les actifs pour un coût estimatif de 100 000 \$ et ouvrirait d'autres établissements semblables.</p>
<p><u>Massothérapeutes mobiles</u> Entreprise offrant des massages à domicile ou au bureau; elle s'appuie beaucoup sur le bouche à oreille et les médias sociaux pour attirer des clients; ses services sont fournis par des travailleurs indépendants (massothérapeutes), et elle est gérée à partir d'un petit bureau comptant deux employés de soutien administratif.</p>	<p>Société à capital fermé (actionnaire unique)</p>	<p>La propriétaire vendra 49 % de ses actions si elle conserve son poste de directrice; RSI achèterait ces actions pour 112 500 \$.</p>
<p><u>Renaître</u> Entreprise offrant des services de nutrition et de diététique fondée il y a cinq ans par sa propriétaire, qui s'y consacre à temps partiel; la croissance de l'entreprise a dépassé ses attentes.</p>	<p>Société à capital fermé (actionnaire unique)</p>	<p>Le prix demandé est de 250 000 \$. La propriétaire ne veut pas quitter son emploi à temps plein pour consacrer plus de temps à cette entreprise en croissance; elle m'a demandé si RSI voudrait participer d'une façon ou d'une autre à l'entreprise.</p>
<p><u>Halte des animaux</u> Spa pour animaux domestiques offrant des services de toilettage, de coupe des griffes, de promenade et de massage; les activités sont menées sur la ferme du propriétaire.</p>	<p>Entreprise individuelle à croissance exceptionnelle, segment de marché en effervescence</p>	<p>RSI achèterait le nom, le logo et la liste de clients pour 60 000 \$ et ouvrirait dans un nouvel emplacement; le propriétaire signerait une clause de non-concurrence.</p>



**ANNEXE VI**  
**EXTRAITS DE L'ACCORD D'EXPLOITATION DE MASSAGE THERAPY CENTRE INC.**

**REMARQUE : Les seules modifications importantes apportées au projet d'accord sont les suivantes (suppressions rayées et ajouts soulignés).**

### **Direction**

FFL et RSI formeront une ~~société de personnes~~ coentreprise appelée MTC, qui exploitera des centres de massothérapie dans les établissements de FFL. L'équipe de direction sera composée d'un membre de RSI, d'un membre de FFL et d'un directeur embauché pour MTC. Cette équipe de direction prendra toutes les décisions importantes concernant MTC.

Les bénéfices seront partagés à parts égales entre FFL et RSI. ~~Les flux de trésorerie d'exploitation provenant de la société de personnes seront distribués trimestriellement aux associés.~~ Des distributions en espèces, fondées sur les recommandations faites par le directeur et approuvées par FFL et RSI, seront versées trimestriellement à FFL et à RSI.

### **Identité, image et valorisation de la marque**

Les centres de massothérapie porteront le nom de ~~Forevermore Fit Limited~~ Massage Therapy Centres. Les noms de FFL et de RSI seront incorporés au logo et aux publicités des centres de massothérapie.

### **Emplacements**

FFL ~~et RSI choisira~~ choisiront conjointement les établissements où seront installés les centres de massothérapie.

FFL et RSI investiront 15 000 \$ chacune par petit centre et 60 000 \$ par grand centre pour couvrir les frais d'ouverture et fournir le fonds de roulement initial (y compris les uniformes, le linge et les fournitures). FFL et RSI garantiront également solidairement tout financement dont MTC aura besoin.

### **Ressources humaines**

Le directeur de MTC recevra un salaire et une prime, qui seront négociés au moment de son embauche. RSI assurera la formation initiale des massothérapeutes ~~(sans frais)~~. Le perfectionnement professionnel ultérieur sera offert par RSI moyennant des honoraires, au prix du marché.

Seuls des massothérapeutes qualifiés seront embauchés.

**ANNEXE VII**  
**PROJET D'ÉTATS FINANCIERS DE MASSAGE THERAPY CENTRE INC.**

*Massage Therapy Centre Inc.*  
*Semestre clos le 30 septembre 2016*

	Données budgétées	Données réelles	Données réelles en % des données budgétées
<b>Produits</b>			
Produits d'exploitation – massothérapie	550 000 \$	452 498 \$	82 %
Ventes de produits de soins	87 000	99 549	114 %
Total des produits	<u>637 000</u>	<u>552 047</u>	<u>87 %</u>
<b>Coûts directs</b>			
Salaires et avantages sociaux	247 500	226 249	91 %
Coût des produits de soins vendus	43 500	58 734	135 %
Coûts – rabais aux membres et points de fidélisation	33 000	37 685	114 %
	<u>324 000</u>	<u>322 668</u>	<u>100 %</u>
<b>Marge brute</b>	<u>313 000</u>	<u>229 379</u>	<u>73 %</u>
<b>Charges</b>			
Formation des massothérapeutes	0	11 250	s. o.
Marketing	31 500	37 812	120 %
Frais administratifs et autres	96 000	101 635	106 %
	<u>127 500</u>	<u>150 697</u>	<u>118 %</u>
<b>Résultat avant impôts</b>	<u>185 500 \$</u>	<u>78 682 \$</u>	<u>42 %</u>

**ANNEXE VIII**  
**NOTES DE CPA SUR SA RENCONTRE**  
**AVEC LA DIRECTRICE DE MASSAGE THERAPY CENTRE INC.**

- Nous avons parlé des états financiers internes du premier semestre (Annexe VII). MTC a ouvert deux grands centres et trois petits centres, soit davantage que prévu. Barbara et Andy Johnson sont tous deux impatients d'ouvrir au plus tôt davantage de centres et ont préparé une liste d'emplacements prioritaires.
- Le budget est fondé sur le nombre de centres de massothérapie déjà ouverts (budget flexible).
- Le résultat réel est inférieur au budget, ce qui, selon Barbara, s'explique principalement par le chiffre d'affaires inférieur aux prévisions.
- Barbara a expliqué qu'Andy et elle prévoient offrir des rabais promotionnels pour accroître le volume d'affaires, et donc les ventes. Elle cherche à établir le rabais approprié, entre 10 % et 30 %. Les promotions seraient temporaires et, peut-être, liées à l'ouverture de nouveaux centres. Elle m'a dit avoir lu récemment que « *plus de 80 % des utilisateurs de coupons d'achats groupés en ligne ont essayé les services d'une entreprise en raison du coupon* ».
- Barbara a aussi parlé de l'un de ses plus grands défis : l'embauche et le maintien en poste de massothérapeutes qualifiés. Elle a embauché du personnel ayant suivi un cours de massage, mais n'ayant pas un permis d'exercice en bonne et due forme. Elle a abordé les difficultés de dotation en personnel avec Emily, la directrice de RSI, qui a dit connaître des problèmes semblables. Apparemment, ce n'est pas le cas de Lavish, ce qui pourrait peut-être s'expliquer par les salaires, pourboires et primes plus élevés, selon Emily.
- Barbara a aussi expliqué que l'embauche et la formation de massothérapeutes prennent du temps et ont un effet perturbateur : les clients aiment garder le même massothérapeute, car ils établissent une relation avec lui et ont l'impression de recevoir de meilleurs traitements, ce qui favorise la fidélisation de la clientèle.

**ANNEXE VIII (suite)**  
**NOTES DE CPA SUR SA RENCONTRE**  
**AVEC LA DIRECTRICE DE MASSAGE THERAPY CENTRE INC.**

- J'ai visité les installations. Voici ce que j'ai observé :
  - Une cliente a payé par carte de crédit et s'est fait remettre, à sa demande, de l'argent comptant afin de donner un pourboire au massothérapeute. Selon Barbara, c'est une façon de rendre service aux clients et il ne s'agit que d'une opération d'encaissement-décaissement.
  - Les débiteurs sont surtout constitués de sommes facturées directement aux assureurs. Lorsqu'une facture est refusée, la créance est reportée dans un compte au nom du client. Barbara tente de la recouvrer auprès du client, mais c'est souvent difficile et les démarches ne sont pas poussées plus loin. Barbara affirme que la radiation de montants ne la préoccupe pas parce que l'essentiel est d'attirer la clientèle et qu'il vaut mieux recouvrer 80 % d'une créance que rien du tout.
- Comme un massothérapeute était libre, Barbara m'a offert une séance. Elle m'a dit que les massothérapeutes étaient payés de toute façon et qu'il était donc préférable qu'ils s'occupent. Elle a mentionné que le personnel du centre de conditionnement physique peut passer pour un massage lorsqu'un massothérapeute est libre. Il arrive parfois qu'un client se présente alors que le massage d'un employé vient de commencer et décide de partir au lieu d'attendre.
- Chaque établissement compte un massothérapeute à temps plein; des massothérapeutes à temps partiel travaillent pendant les périodes occupées et doivent parfois être disponibles « sur appel ». Comme il est difficile d'attirer et de garder des employés compétents, il n'est pas inhabituel que le massothérapeute à temps plein fasse des heures supplémentaires et qu'il soit donc payé à un taux horaire majoré.
- Barbara a mentionné que les employés de FFL et les massothérapeutes de MTC semblent penser que les échantillons de produits de Pure sont « gratuits » et qu'elle a parfois vu des employés emporter chez eux des linges et des peignoirs. Elle est réticente à régler ces questions puisque l'embauche de personnel qualifié est difficile et qu'elle ne veut pas risquer de contrarier les employés actuels.
- Barbara m'a demandé de vérifier où en était la question de sa prime. Lors de son embauche, on lui a dit qu'elle recevrait une prime fondée sur la performance des centres. Andy et elle se sont entendus sur une prime correspondant à 4 % du chiffre d'affaires brut, plus 2 500 \$ pour chaque centre obtenant un résultat avant impôts d'au moins 25 % du chiffre d'affaires total. Andy a promis que toute prime gagnée lui serait versée un mois après la fin du trimestre. Barbara est déçue qu'aucune prime ne lui ait encore été versée. Elle estime que, si elle se concentre sur l'augmentation du chiffre d'affaires brut, elle sera capable d'obtenir la totalité de la prime à la fin de l'exercice.

**ANNEXE F**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – RSI (VERSION 2) – 25 MAI 2016  
GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION  
REJUVENATING SPA INC. (RSI)  
VERSION 2**

**Occasion d'évaluation n° 1 – Évaluation sommative n° 1 – Analyse de la situation  
(Faits nouveaux)**

**Compétences**

*2.3.2 Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie*

*Compétences habilitantes :*

*2.1.1 Définir l'étendue du problème*

*2.1.2 Recueillir l'information pertinente et la vérifier*

*2.1.3 Effectuer les analyses appropriées*

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 1, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son analyse :**

**Oui** – Le candidat s'est appuyé sur une analyse raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant RSI.

**Incertain** – Le candidat a tenté de s'appuyer sur une analyse raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant RSI.

**Non** – Le candidat ne s'est clairement pas appuyé sur une analyse raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant RSI.

*Au niveau Compétent, le candidat aura effectué une analyse suffisante de la situation.*

*Le candidat doit s'attacher à la description des facteurs qui ont changé et qui influenceront sur les décisions à prendre (par exemple, la construction d'hôtels haut de gamme à Halifax) ou des principaux facteurs pertinents quant aux décisions à examiner; ainsi, une récapitulation des énoncés de mission et de vision, des facteurs clés de succès pertinents et de certains éléments de l'analyse FFPM est appropriée.*

**ANALYSE DE LA SITUATION**

Facteurs externes

- *Massages pleine conscience et séances de méditation*
- *Hausse de la clientèle masculine*
- *Retraites de ressourcement en milieu urbain*
- *Popularité croissante des spas comme activité touristique*
- *Choix d'un spa par les clients en fonction de sa valeur, de son ambiance, de sa réputation et de sa proximité*
- *Croissance économique prévue dans les trois prochaines années et hausse des taux d'intérêt*
- *Taux d'emploi en hausse, ce qui pourrait rendre plus difficiles l'embauche et le maintien en poste des employés*
- *Nouveaux hôtels haut de gamme en construction à Halifax*

Facteurs internes

- *Objectif de croissance visé par les actionnaires de RSI, qui veulent pouvoir vendre la société à leur gré; l'expansion de l'entreprise est vue comme une façon judicieuse d'atteindre cet objectif*
- *Souhait de rendre les spas plus accessibles et de contribuer à la collectivité en favorisant un mode de vie sain*
- *Entreprise prônant la responsabilité sociale et le développement durable*
- *Embauche et maintien en poste de personnel compétent*
- *Fonds de roulement négatif, mais aucun problème de liquidité; RSI et Lavish semblent avoir des flux de trésorerie solides; elles sont rentables, mais leur niveau d'endettement semble plutôt élevé*
- Acquisition de Pure financée par des emprunts importants
- Ouverture de MTC en association avec FFL
- *Difficultés de maintien en poste du personnel par RSI selon le module S1; MTC est maintenant aux prises avec le même problème*
- Certains actionnaires ne veulent pas que soit interrompu le versement des dividendes
- Les énoncés de mission et de vision de RSI et de Lavish diffèrent toujours

(Remarque : Les énoncés en italiques proviennent du module de synthèse 1.)

**Évaluation sommative n° 2 – Analyse des questions importantes**

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 2, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son évaluation :**

**Oui** – Le candidat a effectué une évaluation raisonnable des questions importantes touchant RSI.

**Incertain** – Le candidat a tenté d'effectuer une évaluation raisonnable des questions importantes touchant RSI.

**Non** – Le candidat n'a clairement pas effectué une évaluation raisonnable des questions importantes touchant RSI.

**Compétences****2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques**

*Compétences habilitantes :*

*2.1.3 Effectuer les analyses appropriées*

*2.1.4 Intégrer l'information pour étudier chacune des solutions ou conclusions potentiellement valables*

Cette évaluation sommative est fondée sur les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 2 à 5.

**Occasion d'évaluation n° 2 (Question stratégique n° 1 – Lavish (conserver les actions de Lavish ou les vendre aux Hôtels Opal))**

*Au niveau Compétent, le candidat aura effectué une évaluation à la fois qualitative et quantitative des deux possibilités.*

*Le candidat doit démontrer sa compréhension des données quantitatives présentées dans l'étude de cas, et expliquer, d'une façon compréhensible pour les administrateurs, les facteurs qualitatifs de décision, ainsi que tirer des conclusions et formuler des recommandations fondées sur la combinaison des analyses quantitative et qualitative.*

*Analyse quantitative – Il faut évaluer l'offre financière reçue des Hôtels Opal, à savoir : comparer sa valeur (1,2 million \$) et l'estimation (de 1 à 1,6 million \$), réaliser une évaluation rapide pour confirmer que l'estimation est raisonnable et estimer les flux de trésorerie ainsi que le montant des emprunts et des remboursements.*

*Analyse qualitative – Il faut analyser les avantages et inconvénients associés au fait de conserver ou de vendre, souligner les risques et intégrer les éléments de l'analyse de la situation effectuée précédemment.*

### Analyse quantitative

- VAN du produit de la vente (1,2 million \$) par rapport à la valeur en cas de poursuite de l'exploitation :
  - Évaluation : de 3 à 5 fois le résultat net de 225 000 \$ pour 2016; on suppose que le résultat net correspond au BAIIA (le candidat peut se servir des données du module S1 pour estimer l'amortissement et les intérêts, puis établir une valeur)
  - Le BAIIA estimatif pour l'année multiplié par 3 à 5 donne une fourchette de valeurs allant de 1 à 1,9 million \$, selon la méthode de calcul
- Comparaison du montant calculé avec l'offre de 1,5 million \$ (dont la VA est de 1,2 million \$) et conclusion quant à son caractère raisonnable ou non (après examen des taux et du multiplicateur de 3 à 5 fois le BAIIA)
- Estimation de l'effet sur les flux de trésorerie et analyse relative au montant des emprunts à rembourser (selon le module S1)
- Après ajustement du résultat net pour tenir compte des changements, la valeur de l'offre est supérieure à celle de l'entreprise
- La somme reçue (215 000 \$) pourra servir à financer d'autres projets d'investissement que l'on déciderait de réaliser

### Analyse qualitative (pour et contre)

Vendre Lavish :

- ✓ L'ouverture d'autres spas par Opal pourrait accroître le chiffre d'affaires de Pure
- ✓ Opal est une entreprise prospère; le risque de défaut de paiement est donc faible
- ✓ Sally est favorable à cette possibilité
- ✓ Opal conservera le personnel actuel
- ✓ L'emplacement constitue un facteur clé de succès, mais comme il se pourrait que le bail ne soit renouvelé à la fin de l'année, ce facteur pourrait être compromis
- ✓ Il sera possible de maintenir un contrat de gestion, ce qui représenterait une source de revenus
- × La vente contreviendrait à l'objectif de croissance
- × Le tourisme est en croissance
- × La clause de non-concurrence pourrait empêcher des acquisitions futures
- × La perte de la liste de clients pourrait nuire au succès du franchisage



Conserver Lavish :

- ✓ Le spa de Lavish est rentable et continuera de procurer des revenus
- × L'ouverture de nouveaux hôtels haut de gamme intensifiera la concurrence
- × Un déménagement pourrait être nécessaire de toute façon à l'échéance du bail

### Occasion d'évaluation n° 3 (Question stratégique n° 2 – Performance de MTC)

*Le candidat doit évaluer la performance de MTC à ce jour.*

*Analyse quantitative – Examiner les états financiers (se concentrer sur les éléments clés comme les marges bénéficiaires, comparer les données réelles et budgétées, et expliquer les variations en se fondant sur les données du cas).*

*Analyse qualitative – Analyser les activités existantes et la façon dont le régime de primes influe sur Barbara, en abordant notamment les questions liées au contrôle et les régimes de rémunération incitative et de primes de Barbara et du personnel, ainsi que la question de la prise de décisions par le comité de gestion (plutôt qu'Andy).*

#### Analyse quantitative

- Données réelles en pourcentage des données budgétées
  - Analyse des prévisions de produits (trop élevées à court terme)
  - Analyse de la hausse des charges
- Indicateurs clés (salaires en pourcentage des produits, coût des produits vendus / marges brutes, rabais en pourcentage des produits)
- Nouveau calcul de la prime de Barbara fondé sur la formule fournie dans l'étude de cas

#### Analyse qualitative

- Programme de rabais : incidence sur la marque de RSI; compatibilité avec la mission; incidence sur les produits d'exploitation et les bénéficiaires; les coûts fixes des massothérapeutes (tirés du module S1) signifient qu'une hausse des produits d'exploitation sera avantageuse; examen de l'interaction entre le nouveau programme de rabais et les rabais actuels offerts aux membres de FFL
- Performance de Barbara (en tant que directrice) :
  - Analyse des problèmes de contrôle
    - Perte de 20 % des sommes facturées, qui sont irrécouvrables
    - Argent comptant donné à des clients à la suite de paiements par carte de crédit
    - Perte de clientèle parce que le personnel reçoit des massages
    - D'après les ratios, des linges et des stocks ont disparu ou ont été gaspillés
    - Les coûts de formation doivent faire l'objet d'un contrôle
  - Attention de Barbara entièrement centrée sur le chiffre d'affaires
  - Gestion déficiente du personnel par Barbara : les employés à temps partiel doivent être disponibles sur appel, les employés emportent des échantillons de produits et reçoivent des services gratuitement, des employés sans permis d'exercice sont embauchés (ce qui pourrait entraîner des poursuites de clients)
- Absence de prise en considération des intérêts de RSI : des centres sont ouverts sans l'approbation de RSI; la prime des directeurs a été établie sans l'approbation de RSI; les rabais sont approuvés par Andy et non par RSI

- Décisions prises par Andy plutôt que par le comité de gestion (contrairement à ce que prévoit l'accord) : RSI doit participer davantage à la prise de décisions
- Régime de primes de Barbara : coût du régime de primes approuvé par Andy; problèmes liés à la prime approuvée par Andy (orientation à court terme; fondée uniquement sur le chiffre d'affaires; la légitimité de l'accord est incertaine s'il n'est pas approuvé; il faut se pencher sur l'incidence qu'aurait son abolition sur la performance de Barbara)
- Régime de rémunération incitative pour les employés : il faut s'occuper de cette question en suspens, l'embauche et le maintien en poste de massothérapeutes qualifiés étant un facteur clé de succès
- Programme d'actionnariat comme rémunération incitative (complexe pour une entreprise à capital fermé; suppose de renoncer à une partie du contrôle de l'entreprise; ne convient pas à une coentreprise)

#### **Occasion d'évaluation n° 4 (Question stratégique n° 3 – Franchisage)**

*Le candidat doit déterminer si RSI devrait confier le franchisage à HAWI ou devrait plutôt s'en occuper elle-même.*

*Analyse quantitative – Analyse des revenus et des bénéfices comparant les deux possibilités (franchisage par l'intermédiaire de HAWI ou franchisage direct).*

*Analyse qualitative – Examiner les avantages et inconvénients du franchisage par l'intermédiaire de HAWI. Le candidat peut avoir comparé cette façon de faire avec celle selon laquelle RSI s'occuperait directement du franchisage (analysée dans le module S1).*

#### Analyse quantitative

- Analyse des flux de rentrées (6 % dans le module S1; 4 % dans l'épreuve du Jour 1); analyse des frais de démarrage auxquels RSI renoncerait et des coûts d'exploitation qu'elle n'aurait pas à engager si le franchisage a lieu par l'intermédiaire de HAWI (données tirées du module S1 – Document 10)
- Tentative de quantification des revenus qui seraient générés par chacun des deux modèles de franchisage

#### Analyse qualitative (pour et contre)

- ✓ Compatibilité avec l'objectif de croissance (lien avec l'analyse de la situation)
- × Perte de contrôle du produit (établissement des prix, ambiance des spas, qualité du produit, etc.)
- × Nécessité d'un contrôle diligent plus poussé de HAWI
- ✓ Possibilité de revenus supplémentaires pour RSI tirés de la formation des franchisés
- × Perte de contrôle du processus de sélection et du taux de croissance
- × Préoccupations relatives au contrôle qualité
- ✓ Aucun investissement financier de RSI
- ✓ Croissance accélérée grâce à l'expertise de HAWI
- ✓ Temps et efforts moindres à consacrer par RSI
- × Risque pour RSI de perdre de l'argent si elle s'occupe elle-même du franchisage; aucun risque à cet égard si c'est HAWI qui s'en occupe
- × Une fois que HAWI aura établi les franchises, HAWI sera en position de force / pourra prendre les décisions

**Occasion d'évaluation n° 5 (Question stratégique n° 4 – Possibilités d'acquisitions)**

*Le candidat doit analyser les possibilités d'acquisitions présentées par Sally. Les informations quantitatives et qualitatives fournies sont limitées.*

*Analyse quantitative – Mentionner la limite de 500 000 \$ établie par Lisa et Bob ainsi que la capacité de financement.*

*Analyse qualitative – Prendre en considération les informations limitées fournies par Sally pour déterminer s'il vaut la peine d'aller plus loin relativement à l'acquisition.*

Analyse quantitative

- Calcul de l'investissement nécessaire, compte tenu de la limite de 500 000 \$ établie par les actionnaires
- Prise en compte des rentrées de trésorerie de 215 000 \$ qui découleraient de la vente de Lavish et qui pourraient servir au financement d'acquisitions

Analyse qualitative

- Cinq projets d'investissement différents totalisant 697 500 \$; toutefois, RSI envisage d'investir un maximum de 500 000 \$ pour l'instant. Quel que soit le projet qu'elle déciderait de lancer, le cas échéant, RSI devrait chercher à en négocier les modalités à son avantage (par exemple, l'achat d'actions plutôt que d'actifs ou une participation de 51 % plutôt que de 49 %)

Pédicure @ domicile Itée

- Aucune synergie avec les activités actuelles de RSI; la clientèle serait différente.
- Clientèle possiblement semblable à celle de Massothérapeutes mobiles.
- Croissance apparemment rapide, en conformité avec l'objectif de croissance de RSI.

Beauté naturelle

- RSI n'exploite actuellement aucun salon de coiffure ni salon de manucure, mais certains spas le font.
- L'utilisation exclusive de produits naturels sans additifs chimiques respecte l'objectif de développement durable de RSI.
- RSI pourrait ne pas disposer des ressources nécessaires pour ouvrir plusieurs établissements de cette entreprise.

Massothérapeutes mobiles

- Sans doute compatible avec la mission et les objectifs de RSI (lier cette affirmation aux données de l'étude de cas).
- Une participation inférieure à 50 % signifie l'absence de contrôle de l'entreprise.
- Le recours à des massothérapeutes indépendants diffère du modèle de RSI.
- RSI pourrait intégrer une utilisation semblable des médias sociaux dans ses activités.

### Renaître

- L'entreprise est liée au domaine de la santé, ce qui cadre avec l'objectif de RSI de favoriser un mode de vie sain.
- Les clients qui s'intéressent aux massages et à la mise en forme (lien avec MTC-FFL) pourraient aussi s'intéresser à ce genre de services.
- Toutefois, qu'obtiendrait exactement RSI en contrepartie du prix d'achat (entreprise individuelle exploitée à temps partiel – le prix correspond donc essentiellement à de la survaleur si la propriétaire quitte l'entreprise)?

### Halte des animaux

- L'entreprise n'a pas les mêmes objectifs que RSI et ne présente aucune synergie avec les activités actuelles de celle-ci.
- L'emplacement et le personnel devront changer.

### École de massage

- Bassin de massothérapeutes qualifiés (lien avec un facteur clé de succès).
- Pourrait être très coûteuse à mettre en place; nécessité d'évaluer l'investissement en tenant compte du niveau d'endettement et des besoins de trésorerie.

## Occasion d'évaluation n° 6 – Évaluation sommative n° 3 (Conclusions et conseils)

### **Compétences**

*Compétences habilitantes :*

*2.1.4 Intégrer l'information pour étudier chacune des solutions ou conclusions potentiellement valables*

*2.1.5 Recommander et justifier une solution ou une conclusion fondée sur une vue d'ensemble de l'information se rapportant à la situation*

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 3, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son analyse :**

**Oui** – Le candidat a formulé des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

**Incertain** – Le candidat a tenté de formuler des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

**Non** – Le candidat n'a clairement pas formulé des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

*Au niveau Compétent, le candidat aura formulé des conclusions logiques étayées par son analyse.*

Le candidat doit formuler des conclusions et des recommandations cadrant avec la vision, la mission, les objectifs et les contraintes de RSI.

Les conclusions doivent **intégrer** l'analyse de chacune des questions importantes (Lavish, MTC, franchisage et acquisitions possibles).

Toutes les recommandations doivent découler logiquement de l'analyse effectuée.

De plus, le candidat doit présenter une conclusion globale pour clore son rapport (résumé et ordre de priorité des recommandations).

Le candidat doit formuler une conclusion pour chacune des questions suivantes :

- A) Vente des actions de Lavish
- Conclusion selon laquelle la vente ne respecte pas les objectifs de RSI, mais est intéressante sur le plan financier.
- B) Activités de MTC
- Analyse des résultats financiers et des changements éventuels à apporter.
  - Analyse des problèmes liés au contrôle et recommandation de mesures pour les régler.
  - Régime de primes de Barbara : proposition d'un régime approprié. L'embauche et le maintien en poste des employés posent problème; le régime retenu doit donc inciter la directrice à se concentrer sur ces questions. Il faut s'intéresser davantage aux bénéficiaires plutôt qu'au chiffre d'affaires, en plus de faire un suivi des dépenses.
  - Régime de rémunération incitative des employés : proposer un régime approprié pour améliorer l'embauche et le maintien en poste.
  - Décisions de la direction : conclure qu'Andy et Barbara ne doivent plus prendre toutes les décisions sans consultation. Le comité de gestion doit être consulté dans certains cas (il faudra déterminer les décisions dont l'importance requiert que celui-ci se prononce).
- C) Franchisage avec HAWI
- Analyse relative au mode de franchisage à privilégier, à savoir avec ou sans HAWI (voire la possibilité qu'il n'y ait aucun franchisage pour l'instant).
- D) Acquisitions possibles
- Analyse relative aux acquisitions auxquelles RSI devrait procéder, s'il y a lieu (par ordre de priorité et dans le respect de l'investissement maximal de 500 000 \$).

Adoption d'un point de vue d'ensemble relativement au financement : prendre en considération le fait que RSI a accru son endettement et l'incidence de cette situation sur ses décisions.

La réponse doit démontrer le jugement professionnel du candidat. Il est acceptable de mentionner que l'obtention de renseignements supplémentaires est nécessaire, tant que cette affirmation est justifiée et cohérente avec l'analyse.

#### **Occasion d'évaluation n° 7 – Évaluation sommative n° 4 (Communication)**

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 4, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son analyse :**

**Oui** – Le candidat a communiqué sa réponse adéquatement.

**Non** – Le candidat n'a clairement pas communiqué sa réponse adéquatement.

Une réponse communiquée inadéquatement présente généralement certains des problèmes suivants :

- Sections devant être relues plusieurs fois pour être comprises
- Manque de clarté des arguments avancés
- Inintelligibilité de l'analyse quantitative du fait que les sections ne sont pas identifiées ou qu'elles ne sont pas présentées en ordre
- Nombre choquant de fautes d'orthographe ou de grammaire
- Usage d'un langage non professionnel

### Évaluation sommative n° 5 (Évaluation globale)

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 5, le candidat doit être évalué en fonction de sa performance globale :**

**Réussite claire** – De façon globale, le candidat a fourni une réponse adéquate qui répond clairement aux normes minimales pour chacune des évaluations sommatives ci-dessus.

**Réussite de justesse** – De façon globale, le candidat a fourni une réponse adéquate comportant certaines erreurs ou omissions, mais s'appuyant sur les principaux concepts sous-jacents.

**Échec de peu** – De façon globale, le candidat a tenté de fournir une réponse, mais celle-ci comportait plusieurs erreurs ou une analyse incomplète.

**Échec clair** – De façon globale, le candidat n'a pas fourni une réponse adéquate, celle-ci comportant des lacunes sur plusieurs plans.

Pour obtenir la mention « réussite », le candidat doit présenter une performance adéquate pour chacune des évaluations sommatives et démontrer qu'il a répondu aux questions soulevées par le Conseil.

Les correcteurs devaient prendre en considération ce qui suit dans leur évaluation globale :

- Le candidat a-t-il pris du recul afin d'avoir un portrait d'ensemble, pour ensuite analyser les questions générales identifiées?
- Le candidat a-t-il établi correctement l'ordre de priorité des questions en analysant les questions importantes et les questions d'importance secondaire selon le niveau de profondeur approprié?
- Le candidat a-t-il utilisé à la fois des renseignements quantitatifs et qualitatifs pour appuyer ses analyses et ses conclusions?
- Le candidat a-t-il eu recours aux outils appropriés pour réaliser ses analyses quantitatives?
- Le candidat s'est-il suffisamment servi des faits présentés (à la fois dans l'étude de cas du Jour 1 et dans celle du module de synthèse 1) à propos des environnements externe et interne pour étayer ses analyses?
- Le candidat a-t-il communiqué ses idées clairement, en intégrant et en synthétisant les informations?
- Le candidat a-t-il formulé des conclusions à valeur ajoutée sur les différentes questions traitées?

## EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT – RSI (VERSION 2)

*La réponse qui suit a valu au candidat la mention «réussite».*

### RAPPORT

À : Sally Rice, chef de la direction

De : CPA, assistant de la chef de la direction

Objet : Nouvelle analyse de la situation et analyse des questions importantes

-----

Le présent rapport vise à guider le Conseil dans ses décisions en fournissant à ses membres des orientations financières et des conseils financiers. Ces conseils visent à ce que les décisions prises respectent la mission et la vision de RSI, soient avantageuses pour les actionnaires et conformes aux objectifs particuliers de l'entreprise. Voici mon analyse et mes recommandations :

### ANALYSE DE LA SITUATION

#### Environnement externe

- Les tendances dans le secteur des spas n'ont pas changé depuis ma mission de services-conseils : la croissance se poursuit et la notion de pleine conscience demeure populaire. RSI suit la tendance pour toutes ses marques en offrant des services de grande qualité mettant l'accent sur le bien-être.
- Les spas haut de gamme font actuellement l'objet d'une forte demande. L'offre reçue des Hôtels Opal visant l'achat de la marque Lavish, qui appartient à la catégorie haut de gamme, est une indication de la concurrence dans ce segment.
- Le taux d'emploi a enregistré une amélioration constante et les coûts de main-d'œuvre ont augmenté, ce qui représente un défi pour RSI, car l'embauche et la rétention d'employés qualifiés sont des facteurs clés de succès qui lui ont causé des difficultés par le passé. Le marché du travail moins favorable aux employeurs et la hausse des coûts de main-d'œuvre signifient que le Conseil de RSI doit faire preuve de vigilance quant aux embauches et à la rémunération.
- La croissance économique en Nouvelle-Écosse a été très forte, et on prévoit qu'elle se poursuivra pendant les trois prochaines années. Cet aspect est important pour RSI parce que la croissance est un de ses facteurs clés de succès et qu'elle se poursuivra à court terme.
- La vigueur de l'économie a entraîné une hausse des taux d'intérêt. Si RSI prévoit poursuivre sa croissance et cherche du financement pour ce faire, elle devra tenir compte de la hausse des coûts de financement.
- En 2017, deux chaînes hôtelières haut de gamme ouvriront de nouveaux hôtels, avec spas, à Halifax. L'arrivée de nouveaux spas dans le segment de marché de Lavish intensifiera les pressions concurrentielles et pourrait entraîner une diminution du chiffre d'affaires de son établissement dans l'Hôtel Opal.
- Les produits biologiques et entièrement naturels font traditionnellement l'objet d'une forte demande et se vendent plus cher sur le marché. Les produits de Pure s'insèrent bien dans ce segment grâce à leur certification biologique.

## Environnement interne

### RSI

- La mission et la vision restent les mêmes :
  - Mission : « *Offrir des services professionnels de qualité tout en établissant des liens avec nos clients, notre collectivité et l'environnement.* »
  - Vision : « *Offrir des services de spa exceptionnels axés sur le client dans une atmosphère relaxante, selon une approche privilégiant le développement durable et le respect de l'environnement.* »
- La création de franchises est à nouveau envisagée par RSI, cette fois-ci par l'intermédiaire d'une société de gestion de franchises plutôt que directement. Il s'agit d'une possibilité de croissance pour la marque RSI, ce qui intéresse les actionnaires.

### Lavish

- La marque Lavish est restée distincte, car sa vision et sa clientèle étaient différentes de celles de RSI. Les fonctions administratives des deux sociétés ont été regroupées.
- La marque et les activités de Lavish obtiennent du succès, et ses perspectives sont favorables sur les plans des flux de trésorerie et de la croissance.
- Le bail visant les locaux de Lavish dans l'Hôtel Opal prend fin en 2017 et il est peu probable qu'il soit renouvelé.

### MTC

- L'accord établissant la coentreprise MTC a été conclu et le comité de gestion est formé de représentants de RSI, FFL et MTC.
- MTC a ouvert des centres beaucoup plus rapidement que prévu. On ne sait pas trop s'ils ont tous été approuvés par le comité de gestion.
- MTC met de l'avant les marques de RSI et de FFL; la coentreprise favorise donc la publicisation et la croissance de la marque RSI.
- Son résultat net est inférieur aux prévisions pour la période, ce qui a un effet négatif sur sa contribution à la valeur de RSI.
- FFL et la direction de MTC ont un parti pris pour une croissance rapide parce qu'elle ajoute directement de la valeur à FFL; la direction de MTC est récompensée d'après la croissance du chiffre d'affaires.

### Pure

- RSI a acquis Pure pour 7,5 millions \$ en septembre 2016.
- Pure n'a pas de difficulté à attirer et à garder des employés.



**Facteurs clés de succès**

- Pour réussir, RSI doit absolument offrir des services de qualité et professionnels.
- La formation et la rétention d'employés de grande qualité sont des facteurs clés de succès pour RSI et Lavish, mais aussi pour MTC. RSI doit s'assurer d'avoir un personnel adéquat, sinon elle ne pourra offrir des services de la qualité souhaitée.
- La croissance reste un facteur clé de succès pour RSI. Elle accroît la valeur des sociétés et par le fait même la valeur pour les actionnaires, ce qui constitue le principal objectif de ceux-ci.

**Parties prenantes**

- Aucun changement à l'actionnariat ni au principal objectif qui consiste à accroître la valeur de RSI pour générer des revenus ou éventuellement vendre.
- Les actionnaires ont consenti des prêts pour financer 25 % de l'acquisition de Pure. Ils n'ont pas aimé devoir injecter plus de fonds pour financer la croissance de l'entreprise. Ils recherchent des revenus et la croissance de leur capital, mais comme ils vieillissent, ils ont une plus grande aversion à l'égard des projets de croissance risqués et de la réduction de leurs fonds personnels.
- Les dividendes sont importants pour les actionnaires parce qu'ils leur procurent des revenus; en interrompre le versement irait à l'encontre des objectifs de beaucoup d'actionnaires.

**ANALYSE****Détermination des questions : Vente de Lavish aux Hôtels Opal**

Les Hôtels Opal ont présenté à RSI une offre d'achat de Lavish. Voici mon évaluation de cette option et d'autres questions à considérer avant de prendre une décision.

**Facteurs quantitatifs**

Évaluation fondée sur le multiple de capitalisation du bénéfice :

	<u>Minimum</u>	<u>Maximum</u>
BAIIA de Lavish	225 000 \$	225 000 \$
Multiple	3	5
<b>Évaluation fondée sur la capitalisation du bénéfice</b>	<b>675 000 \$</b>	<b>1 125 000 \$</b>

- La valeur de Lavish, calculée ci-dessus selon la méthode du multiple de capitalisation du bénéfice, s'établit entre 675 000 \$ et 1 125 000 \$.
- L'offre d'achat de Lavish est de 1 500 000 \$, c'est-à-dire 375 000 \$ de plus que la valeur maximale établie.
- Une partie du paiement serait versée au moment de la clôture et le reste au cours des quatre années suivantes. Cependant, comme Opal présente un faible risque de crédit, la banque consentira sans doute un prêt garanti par la valeur des versements futurs, ce qui lui permettra de recevoir l'intégralité de la somme d'avance.

## Facteurs qualitatifs

- Le montant de l'offre d'achat dépasse l'estimation la plus optimiste de la valeur de Lavish, ce qui procurerait à RSI des liquidités supplémentaires pour entreprendre d'autres projets susceptibles de rapporter des rendements plus élevés.
- Le contrat comprend une clause de non-concurrence qui interdirait à RSI et à ses actionnaires d'exploiter un spa dans un hôtel ou un centre de villégiature, et d'y investir. Il s'agirait d'un obstacle important à la croissance des activités de l'entreprise dans le secteur des spas, étant donné que l'emplacement est un facteur clé de succès et que les hôtels et centres de villégiatures constituent d'excellents endroits où exploiter des spas. Comme mentionné dans l'analyse de la situation, les spas deviennent un avantage concurrentiel pour les hôtels; ce secteur connaîtra donc vraisemblablement une croissance.
- Les spas continueraient d'utiliser les produits de Pure, à condition que leur qualité et leur prix soient adéquats. Bien que Pure soit généralement concurrentielle, cette clause ne procure aucune valeur réelle à RSI vu qu'il n'y a aucune garantie que les produits continueront d'être utilisés.
- Les employés seront sans doute embauchés dans le nouvel établissement et recevront une prime d'embauche et une prime de fidélité. Opal entrant dans un secteur où le marché du travail est déjà très concurrentiel, RSI devra maintenant concurrencer avec elle pour recruter des employés qualifiés. Si Opal attire des employés de RSI, la qualité de RSI pourrait en souffrir, ce qui va à l'encontre de sa mission et pourrait nuire à sa marque.
- Opal a offert un contrat de gestion à RSI, qui pourrait donc continuer de participer aux activités et de bénéficier de la croissance du chiffre d'affaires, bien que de façon limitée.
- Le bail visant les locaux de Lavish dans l'Hôtel Opal prend fin en 2017. Si Lavish n'est pas vendue à Opal, le bail ne sera probablement pas renouvelé, ce qui forcera Lavish à déménager. Comme l'emplacement est un facteur clé de succès et que deux nouveaux hôtels avec spa ouvriront à Halifax à court terme, il sera difficile pour Lavish de s'établir de la même manière en tant que marque.

## Conclusion

- RSI devrait tenter de négocier avec Opal pour inclure dans le contrat des garanties sur l'utilisation des produits de Pure, ce qui assurera des ventes et créera de la valeur pour RSI. De plus, elle pourrait tenter de négocier des exceptions à la clause de non-concurrence pour les villes où Opal n'exploite pas d'hôtel.
- Toutefois, globalement, je recommande que RSI procède à la vente de Lavish. La concurrence devient plus féroce et les fonds reçus pourront servir à d'autres investissements pour générer une croissance accrue. Cela cadre avec les objectifs des actionnaires et entraînera ultimement une croissance de la valeur de RSI.
- Vu le court délai disponible pour répondre à Opal et les conséquences importantes pour RSI, je recommande de communiquer ces renseignements aux actionnaires dès que possible et de tenir une assemblée des actionnaires rapidement pour répondre à leurs questions.

## Détermination des questions : Performance de MTC et problèmes liés à la coentreprise

On demande une évaluation de la performance actuelle de MTC de même qu'un résumé des problèmes liés à la coentreprise.

### Facteurs quantitatifs

- Les produits d'exploitation tirés de la massothérapie n'ont atteint que 82 % du montant budgété, ce qui établit un faible plafond pour le bénéficiaire. Cette sous-performance découle peut-être en partie du fait que des massages gratuits sont donnés à des employés de FFL, ce qui pousse certains clients à partir parce qu'ils ne souhaitent pas attendre.
- Les ventes de produits de soins ont atteint 114 % du montant budgété, ce qui est positif, mais leur volume est beaucoup plus faible que pour les massages et ne permet donc pas de compenser celui-ci de sorte que les produits totaux s'établissent à 87 % du montant budgété. Il se peut qu'il s'agisse d'une simple sous-estimation ou que les produits offerts, notamment les produits biologiques et naturels de Pure, fassent l'objet d'une demande plus forte sur le marché.
- Les salaires et avantages sociaux correspondent à 91 % du montant budgété, ce qui s'explique probablement par un nombre d'employés plus faible que prévu. Toutefois, cet écart négatif cache les heures supplémentaires payées aux employés à temps plein. Embaucher deux employés à temps plein pourrait constituer un meilleur modèle qu'avoir un employé à temps plein qui fait des heures supplémentaires et plusieurs employés à temps partiel : les coûts seraient semblables, mais on favoriserait la rétention.
- Le CPV est de 135 % du montant budgété, ce qui est sans doute attribuable au fait que les employés de MTC et de FFL considèrent les produits de Pure comme des échantillons « gratuits ». Il faudrait remédier à cette situation pour réduire le dépassement du CPV.
- Malgré des produits inférieurs aux prévisions, si le CPV avait respecté le montant budgété (43 500 \$), la marge brute réelle en pourcentage de celle budgétée aurait été supérieure de 4,8 % ( $58\,379 \$ - 43\,500 \$ = 15\,234 \div 313\,000 \$ = 4,8 \%$ )
- Les coûts des rabais aux membres et des points de fidélisation sont de 114 % du montant budgété. Aucune raison évidente n'explique ce dépassement, mais il profite à FFL plutôt qu'à RSI, car ce sont les membres de FFL qui bénéficient des avantages alors que RSI ne fait qu'assumer les coûts supérieurs.
- Les coûts de marketing atteignent 120 % du montant budgété; cet écart défavorable est facile à expliquer. Bien que des activités promotionnelles générales soient en cours, aucun indice ne permet de cerner un seul facteur qui aurait causé ce dépassement. On devrait examiner l'usage des fonds qui servent au marketing.

### Facteurs qualitatifs

- MTC éprouve des difficultés pour diverses raisons, notamment celles mentionnées ci-dessus. Elle devrait procéder à un examen critique des causes des écarts.
- L'argent comptant remis lors de paiements par carte de crédit déséquilibre les flux de trésorerie, car MTC doit attendre le règlement de l'opération par carte de crédit avant de recevoir les fonds. Elle devrait interdire la remise d'argent comptant lors de paiements par carte de crédit et plutôt permettre les pourboires par carte de crédit.

- Le manque de rigueur quant au recouvrement des créances est préoccupant. Barbara se concentre sur la croissance de la clientèle plutôt que sur les flux de trésorerie et la valeur pour l'actionnaire.
- Le comité de gestion est censé prendre toutes les décisions importantes relatives à MTC, dont l'emplacement des nouveaux centres. Comme le nombre de centres ouverts étonne la direction de RSI, le processus d'approbation n'a pas été suivi. Cette situation présente des risques pour RSI, car elle doit réaliser un investissement initial pour chaque nouveau centre et garantir le financement nécessaire. Si de nouveaux centres sont ouverts sans qu'elle en soit informée, elle pourrait être liée par des obligations qu'elle ignore et qu'elle n'est pas préparée à assumer.
- Barbara et Andy souhaitent ouvrir d'autres centres et privilégient une poursuite de la croissance rapide. Leurs plans d'expansion pourraient ne pas concorder avec les capitaux que RSI a à sa disposition; la liste des nouveaux centres devrait donc être examinée et approuvée conjointement.
- On a suggéré des rabais promotionnels : ceux-ci peuvent aider une entreprise à attirer de nouveaux clients; cependant, ils peuvent aussi être coûteux si la proportion de clients qui s'en prévalent est élevée, surtout compte tenu des ventes inférieures aux attentes et des dépassements de coûts.
- La rétention des employés compétents, un facteur clé de succès pour RSI et MTC, est difficile. Les personnes déjà embauchées doivent être formées, et certains massothérapeutes ne détiennent pas de permis d'exercice, ce qui contrevient à la clause de l'accord qui exige l'embauche de massothérapeutes « qualifiés ».

### Conclusion et recommandations

- RSI devrait aborder les causes des écarts relatifs à la performance à la prochaine réunion du comité de gestion et, lorsque ces causes sont évidentes, élaborer un plan avec le comité pour remédier aux problèmes. Mentionnons notamment les massages gratuits, qui causent des désagréments aux clients, et les échantillons considérés comme « gratuits ».
- Le comité de gestion devrait clarifier la définition de décision « importante » et veiller à ce que l'ouverture de nouveaux centres soit toujours approuvée par les trois membres du comité.
- N'accorder aucun rabais promotionnel avant que le modèle d'exploitation de base n'ait fait ses preuves. Bien que la croissance de la clientèle soit importante, l'offre de services de qualité et la fidélisation de la clientèle sont essentielles au succès.
- Consulter RSI quant aux problèmes de formation et de rétention des employés, car elle a de l'expérience en cette matière. Examiner la possibilité d'externaliser la formation.

### Détermination des questions : Stratégies de rémunération de MTC

On demande notre avis sur la rémunération de Barbara et des employés. Le régime de rémunération devrait satisfaire les deux coentrepreneurs et aider RSI à atteindre ses objectifs.

#### Barbara

- La prime actuelle de Barbara correspond à 4 % du chiffre d'affaires brut, plus 2 500 \$ pour chaque centre obtenant un résultat avant impôts d'au moins 25 % du chiffre d'affaires. Ainsi, sa prime actuelle devrait s'établir à 22 082 \$ (4 % du chiffre d'affaires brut = 22 082 \$). En moyenne, le résultat avant impôts des centres en pourcentage du chiffre d'affaires n'est que de 14,3 % (78 862 \$ ÷ 552 047 \$ = 14,3 %); elle n'aurait donc pas droit à la deuxième composante de la prime.

- Le Conseil juge que la rétention des employés et un résultat net solide doivent constituer les priorités de Barbara. Selon la structure actuelle de son régime de primes, ses incitations ne correspondent pas aux objectifs du Conseil, ce qui peut nuire à l'atteinte des objectifs des actionnaires de RSI par MTC, en particulier la croissance de la valeur pour l'actionnaire. Une approche axée sur la croissance du chiffre d'affaires relègue à l'arrière-plan les bénéfices et les flux de trésorerie, comme le montre l'indifférence de Barbara quant au recouvrement des créances.
- La prime de Barbara doit établir un meilleur équilibre entre les deux objectifs. Une prime potentielle fixe est l'une des solutions possibles : le pourcentage auquel elle aurait droit dépendrait de sa performance quant à l'atteinte des ICP établis par le Conseil. Pour cadrer avec les objectifs de RSI, les ICP devraient mettre l'accent sur le résultat net (p. ex. réaliser un résultat net correspondant au moins à 80 % du montant budgété), sur les flux de trésorerie (p. ex. recouvrer 95 % des créances dans un délai de 60 jours) et sur la rétention des employés (p. ex. une durée d'emploi moyenne de 4 ans au moins; un délai de grâce serait prévu au départ).

### **Employés**

- La rémunération des employés a déjà été abordée par RSI. Un régime de rémunération approprié peut véritablement améliorer la satisfaction des employés et leur rétention.
- Les options sur actions sont une forme de rémunération utile, car les droits afférents peuvent être acquis après un certain temps pour favoriser la rétention et harmoniser le succès de l'entreprise et celui des employés. Toutefois, les options sur actions représentent des coûts invisibles dans l'état des résultats, qui auront un effet dilutif pour les actionnaires actuels.
- Les primes en argent ont des avantages : elles peuvent être immédiatement versées aux employés et leur valeur est facilement déterminable. Lier ces primes à un ou des ICP de l'entreprise permet d'harmoniser les intérêts de celle-ci et des employés. Les primes peuvent aussi prendre la forme de cotisations jumelées à un REER, ce qui pourrait être plus fiscalement avantageux pour les employés.
- Le remboursement de dépenses de perfectionnement professionnel est une autre forme de rémunération efficace. Il ne s'agit pas d'un avantage imposable pour l'employé, car l'employé en bénéficie, et ça pourrait aider MTC à relever l'un de ses plus grands défis : s'assurer d'avoir des employés compétents et qualifiés.

### **Conclusion**

- Le montant global de la prime devrait être examiné par le comité de gestion de MTC pour qu'il comprenne mieux son incidence sur le résultat net.
- Je recommande que MTC adopte un régime de prime en argent et de remboursement des dépenses de perfectionnement professionnel pour les employés, et de le lier à des ICP semblables à ceux établis pour Barbara.

### **Détermination des questions : Possibilité de franchisage**

RSI a reçu une offre selon laquelle un tiers (HAWI) deviendrait franchiseur pour son compte. Voici une évaluation des avantages et inconvénients de l'option du franchisage, par l'entremise d'un tiers ou directement.

## **Franchisage par l'entremise d'un tiers**

### **Avantages**

- Aucun investissement direct requis pour ouvrir les franchises (pris en charge par HAWI), ce qui est avantageux pour RSI et élimine les besoins de capitaux liés au franchisage.
- HAWI pourrait mettre à profit son réseau de franchises déjà important pour trouver de bons candidats en vue du développement de la marque RSI. À elle seule, RSI ne pourrait profiter des possibilités d'un tel réseau.
- Toute l'administration courante serait prise en charge par HAWAI (p. ex. manuels de procédures).

### **Inconvénients**

- RSI ne recevrait que 4 % du chiffre d'affaires brut en vertu du contrat; les revenus tirés du franchisage seraient probablement inférieurs si elle le confie à un tiers.
- HAWI conserverait les frais de démarrage payés par les franchisés, qui peuvent être importants, ce qui diminuerait les liquidités tirées du franchisage pour RSI.
- RSI n'aurait aucun contrôle direct sur les franchisés; sa capacité de diriger les activités et de promouvoir des valeurs serait donc limitée. Il est possible que les franchisés ne respectent pas les valeurs que RSI veut associer à sa marque.

## **Franchisage direct**

### **Avantages**

- RSI conserverait entièrement le contrôle du franchisage et de l'utilisation de la marque par les franchises. Elle pourrait déterminer le taux de croissance et suivre de près les résultats. Elle pourrait aussi s'assurer que les divers établissements respectent ses valeurs.
- RSI pourrait déterminer le nombre de franchises souhaité pour que le rythme de croissance soit raisonnable. Traiter directement avec les franchises permet de promouvoir plus facilement l'engagement envers l'image de marque.

### **Inconvénients**

- Les franchises et leur respect des critères doivent être évalués. Ce processus peut être difficile et RSI n'a pas d'expertise dans ce domaine.
- Il faudrait sans doute embaucher un gestionnaire de franchises pour s'occuper de ces activités.
- RSI devrait réaliser un investissement initial pour lancer les activités de franchisage et elle ne recevrait pas de frais de démarrage payés par les franchises.

## **Conclusion**

- Compte tenu des avantages et des inconvénients mentionnés ci-dessus, je recommande que RSI accepte l'offre de franchisage de HAWI. Cette option favorise la croissance, un objectif clé des actionnaires, et libère RSI et ses actionnaires des besoins de capitaux liés au franchisage de la marque.

- Grâce à son réseau, HAWI pourrait développer la marque de RSI bien mieux que celle-ci ne pourrait le faire seule, ce qui fera croître la valeur de la marque.

### **Détermination des questions : Possibilités d'investissement et financement**

Il existe plusieurs possibilités d'investissement : en voici une évaluation préliminaire, ainsi que d'autres remarques pertinentes et mon avis. Les possibilités ont été évaluées en fonction de leur compatibilité avec l'orientation stratégique de RSI.

#### **Pédicure @ domicile Itée**

- Une croissance annuelle de 200 % est incroyable et représente une occasion exceptionnelle pour RSI.
- La structure de l'acquisition est souple, puisque l'entreprise entière serait acquise et pourrait poursuivre ses activités comme avant. Il faudrait effectuer un contrôle diligent pour confirmer qu'il n'existe aucun passif non documenté au moment de l'acquisition.
- Offrir des soins des pieds, notamment à des personnes âgées, est tout à fait compatible avec la mission de RSI qui comprend l'établissement de liens avec les clients et la collectivité.
- Compte tenu de la compatibilité avec la mission de RSI et du potentiel de croissance future, je recommande d'investir dans cette entreprise.

#### **Beauté naturelle**

- L'achat des actifs est avantageux pour RSI en raison de sa simplicité; toutefois, aucun établissement n'est acquis dans l'opération.
- Ce salon utilisant des produits naturels s'inscrit très bien dans la mission et la vision de RSI, car il met l'accent sur le respect de l'environnement.
- Les établissements ouverts seraient sans doute des concurrents des spas de RSI et pourraient nuire à leurs ventes, vu que les spas de jour offrent habituellement des services semblables à ceux des salons de coiffure et de soins esthétiques. Si RSI voulait entrer sur le marché des salons de coiffure et de soins esthétiques, elle pourrait sans doute le faire sous sa propre marque et obtenir du succès.
- Étant donné le risque de cannibalisation, je recommande à RSI de ne pas donner suite à cette possibilité.

#### **Massothérapeutes mobiles**

- La participation minoritaire dans l'entreprise n'est pas idéale pour RSI, car celle-ci ne contrôlerait pas entièrement les activités.
- L'entreprise fournit des services plutôt semblables à ceux de RSI et risque donc de faire diminuer la clientèle des spas existants.
- L'entreprise retient les services de travailleurs indépendants qui peuvent travailler n'importe où, ce qui pourrait faire perdre des employés aux spas de RSI, qui éprouve déjà des difficultés de recrutement.
- La marque n'est pas bien établie, car l'entreprise s'appuie beaucoup sur le bouche-à-oreille; l'acquisition ne présente donc aucun avantage concret sur le plan du marketing.

- Je recommande à RSI de refuser l'offre étant donné qu'elle perdrait probablement une partie de sa clientèle et de ses employés au profit de l'autre entreprise.

### **Renâître**

- La structure de l'acquisition est avantageuse, car elle permettrait à RSI d'avoir un contrôle total sur les activités. Il faudrait ici aussi effectuer un contrôle diligent pour confirmer qu'il n'y a pas de passif caché.
- Les services de nutrition cadrent avec la mission et la vision de RSI, car ils favorisent le développement des liens avec le client et permettent d'offrir une atmosphère encore plus relaxante. De plus, ils permettraient à RSI de se distinguer des autres spas et de lui donner un avantage concurrentiel.
- L'entreprise est bien établie et a un potentiel de croissance éprouvé; elle permettrait à RSI d'entrer dans un nouveau marché et d'y croître tout en différenciant son offre actuelle.
- Compte tenu du potentiel de croissance et de la compatibilité stratégique de l'entreprise, je recommande que RSI investisse dans celle-ci.

### **Halte des animaux**

- Il s'agirait d'un nouveau segment pour RSI, ce qui lui permettrait de différencier ses services. Toutefois, comme l'a fait remarquer Bob, RSI n'a jamais envisagé une croissance fondée sur de multiples investissements; cette possibilité ne concorde donc pas avec le plan de croissance d'origine.
- Ce segment de marché est en effervescence, ce qui est exactement ce que recherche RSI, qui pourrait donc en tirer de la valeur.
- L'acquisition ne vise que le nom, le logo et la liste de clients. Toutes les activités devraient être prises en charge par RSI. Comme elle n'a aucune expérience dans ce domaine, il serait risqué de lancer l'entreprise à partir de zéro.
- La mission de RSI ne visait sans doute pas à inclure ce genre de services, car elle met l'accent sur les personnes; ils ne sont donc sûrement pas compatibles avec les objectifs stratégiques des actionnaires.
- Compte tenu de l'absence d'expérience de RSI dans ce domaine et de l'incompatibilité avec son orientation stratégique, je recommande de ne pas investir dans cette entreprise.

Mes deux recommandations représentent des investissements de seulement 425 000 \$, une somme nettement inférieure à la limite de 500 000 \$ proposée par la direction. Les possibilités recommandées cadrent avec la mission et la vision de RSI et lui permettront de croître, soit l'un de ses facteurs clés de succès.

### **Financement**

Les investissements recommandés totalisent 425 000 \$. RSI devra donc trouver du financement. La vente de Lavish, recommandée plus haut, permettrait d'encaisser 215 000 \$ après impôts. Le solde de 210 000 \$ pourrait être obtenu grâce à un emprunt garanti par la somme à recevoir des Hôtels Opal.

Ainsi, il n'est pas nécessaire de modifier le montant des dividendes ni de demander des capitaux supplémentaires aux actionnaires. Comme mentionné dans l'analyse de la situation, ces deux perspectives déplaisent aux actionnaires; il s'agit donc d'une bonne solution de leur point de vue.



### École de massage et de soins esthétiques

- De toutes les possibilités d'investissement, je suis d'avis que l'école de massage et de soins esthétiques est la meilleure option sur le plan stratégique.
- RSI et MTC éprouvent toutes les deux des difficultés par rapport à l'embauche et à la rétention d'employés qualifiés. Ces difficultés nuisent à leur capacité de réaliser leurs objectifs et de respecter leur mission. Des employés non qualifiés ne peuvent tout simplement pas donner des « services de qualité ».
- L'embauche d'employés qualifiés est un facteur clé de succès de longue date de RSI et une école permettrait à RSI d'avoir accès à un bassin garanti d'employés formés pour offrir des services de qualité exceptionnelle. Le taux d'emploi élevé en Nouvelle-Écosse et la croissance économique prévue pendant les trois prochaines années, mentionnés dans l'analyse de la situation, militent aussi en faveur de ce point de vue.
- L'école pourrait comprendre un volet de soutien à la collectivité en offrant un spa à prix réduit pour les besoins de la formation, et utiliser des produits de Pure, ce qui augmenterait l'intégration des activités et ferait la promotion de la marque Pure. Ces deux possibilités cadrent avec la mission de RSI, particulièrement en ce qui a trait à l'établissement de liens avec la collectivité et l'environnement.
- Grâce à l'ouverture de deux spas à Halifax, dans des hôtels haut de gamme, et à la vente de Lavish, de nombreux postes devront être pourvus à l'avenir. Ainsi, même si un diplômé de l'école ne travaille pas pour RSI ou MTC, il aura été exposé aux produits de Pure pendant sa formation.

### Conclusion

- Compte tenu de l'analyse ci-dessus, je recommande que RSI investisse dans les deux entreprises mentionnées ci-dessus, soit *Pédicure @ domicile ltée* et *Renâitre*, car elles cadrent avec la mission et la vision de RSI et favoriseront la croissance future.
- Je recommande aussi que RSI examine sérieusement la viabilité d'une école de massage et de soins esthétiques, car cette possibilité cadre avec la mission de RSI, lui donnerait un avantage concurrentiel sur le marché, l'aiderait quant à ses facteurs clés de succès, réduirait le risque lié à la croissance et ferait en fin de compte croître la valeur pour l'actionnaire.

**ANNEXE G**

**L'EXAMEN FINAL COMMUN  
ÉPREUVE DU JOUR 1 – CHEI (VERSION 1) – 25 MAI 2016**

**Étude de cas****(Temps suggéré : 240 minutes)****Faits nouveaux**

Nous sommes le 24 avril 2018. Les prix des maisons baissent et le marché canadien de la construction résidentielle est morose, avec à peine 184 000 mises en chantiers en 2017. Toutefois, les ventes d'appartements en copropriété (condos) ont été assez solides au Canada ces quatre dernières années, et la popularité des condos devrait se maintenir. Par ailleurs, le mouvement en faveur d'un mode de vie vert et de bâtiments écologiques s'accélère. Selon les prévisions, les taux d'intérêt devraient demeurer faibles. Les politiques de réduction du déficit amènent le gouvernement fédéral canadien et bien des gouvernements provinciaux à restreindre davantage leurs dépenses qu'il y a deux ans. Ainsi, le recours aux partenariats public-privé (PPP) demeure répandu pour les contrats publics. Cette tendance gagne aussi le secteur sans but lucratif, et les projets de partenariat se diversifient. Les PPP ont traditionnellement visé des projets de construction de routes et de ponts, mais certains investisseurs prédisent que ce modèle sera appliqué à d'autres types de projets à l'avenir.

CHEI a vu son bénéfice net consolidé après impôts passer de 28,88 millions \$ en 2016 à 15,38 millions \$ en 2017, puis se transformer en perte de 24,48 millions \$ au premier trimestre (T1) de 2018. CHEI a prélevé environ 1 million \$ de sa marge de crédit. Les états financiers des divisions préparés à l'interne et d'autres informations sont présentés aux annexes I et II.

La mission et la vision de CHEI n'ont pas changé, et les objectifs financiers sont restés les mêmes qu'en 2016. Toutefois, pour refléter la nouvelle orientation que CHEI pourrait adopter, le Conseil est prêt à revoir la mission et la vision en vue de la prochaine assemblée annuelle.

**Autoroute 507 : faits nouveaux**

CHEI a acquis l'autoroute 507 pour 300 millions \$ grâce à un prêt d'Infrastructure Financing Corporation (IFC) et conformément aux modalités imposées par IFC. L'autoroute est traitée comme une division distincte pour la présentation des résultats financiers, et son coût est amorti linéairement sur 50 ans. Le prêt (capital et intérêts) est remboursé à IFC à raison de 11 976 000 \$ par année, et le solde actuel du prêt s'élève à 266 328 000 \$.

Peu après l'acquisition de l'autoroute par CHEI en janvier 2017, deux des principaux employeurs de la région d'Oshawa, à l'extrémité de l'autoroute, ont fermé leurs usines, en raison surtout d'un ralentissement économique. Au début de 2018, un autre malheur s'est abattu sur CHEI : l'effondrement d'une partie de l'échangeur 64 a empêché les véhicules d'emprunter une section de l'autoroute 507 pendant quelques semaines. Comme la responsabilité des échangeurs relève de la province, CHEI a intenté contre celle-ci une poursuite de 1,2 million \$ pour perte de revenus. Puis, à la mi-février 2018, une tempête de neige record suivie d'un soudain redoux a causé une inondation de l'autoroute; aucun péage n'a pu être prélevé sur un tronçon de 24 km pendant les six semaines de réparation. Sur une note positive, les péages prélevés sont conformes aux attentes selon les volumes de circulation réels. Abstraction faite des événements susmentionnés, les volumes de circulation ont été stables au fil des saisons.

Il semblerait que les deux employeurs rouvriront leurs usines d'Oshawa très bientôt, ce qui devrait rendre les prévisions initiales du consultant en circulation à nouveau réalistes. Cependant, le Conseil reste préoccupé par les conséquences qu'aurait une autre catastrophe et pense donc à vendre l'autoroute 507, comme l'autorise l'accord conclu. CHEI a reçu deux offres préliminaires, détaillées à l'Annexe III.

Même si l'expérience de l'autoroute 507 n'a pas été positive jusqu'ici, le Conseil de CHEI croit encore que les PPP présentent un faible risque et sont avantageux. CHEI envisage actuellement de soumissionner pour plusieurs PPP fédéraux et provinciaux.

### **Division Habitations : faits nouveaux**

Deux concurrents de la division Habitations ont déclaré faillite l'an dernier. Malgré sa bonne réputation dans le secteur, Advantaj Homes est en difficulté. Elspeth Mark affirme que la demande pour les maisons de l'entreprise n'a jamais été aussi faible. Elle a essayé toutes les solutions imaginables sur le plan du marketing, des promotions et des prix, sans grand succès. Elle entend dire que les jeunes professionnels ne souhaitent plus acheter une maison destinée aux accédants à la propriété, préférant une maison plus grande ou un condo. Le marché des condos est en pleine effervescence à Toronto et à Vancouver.

La division Habitations n'a pas acquis de nouveaux terrains depuis 2015. Elle n'a pas acheté le terrain Belman. Les terrains disponibles coûtent de 10 à 15 % moins cher aujourd'hui qu'il y a deux ans ou plus. La direction est contrariée parce que CHEI n'a pas les fonds nécessaires pour acquérir des terrains maintenant qu'ils sont moins coûteux. Le Conseil est particulièrement inquiet de l'évolution financière de la division Habitations et se demande s'il vaut la peine de la sauver.

Le personnel vieillissant de CHEI demeure une préoccupation. Depuis deux ans, 27 employés ont quitté la division Habitations, et 40 en ont été licenciés en raison de compressions. Kirk Reilly tente de garder la plupart des employés clés : « Nous devons essayer de les retenir », insiste-t-il. Le nombre actuel d'employés par catégorie est indiqué à l'Annexe I.

### **Division Ingénierie lourde (IL) : faits nouveaux**

La division IL est allée de l'avant avec le projet de PPP Klang et continue d'avoir du succès dans le projet Awani et dans ses autres projets.

En 2017, la division IL a construit et vendu trois entrepôts libre-service dans le cadre d'un projet pilote. Ces entrepôts sont de simples bâtiments comptant de nombreuses petites unités d'entreposage. Les acheteurs offrent les unités d'entreposage en location aux particuliers et aux entreprises.

**Réunion du Conseil – 25 avril 2018**

Penelope Navire : J'ai demandé à CPA, du cabinet de conseillers en gestion Chuck Poisson Smythe, de nous aider à nouveau. Nous devons déterminer comment remettre rapidement CHEI sur la bonne voie.

Un rappel des facteurs de décision importants que le Conseil doit considérer s'impose; j'ai donc demandé à CPA de signaler les changements par rapport à l'analyse précédente de la situation et de fournir une évaluation générale des enjeux qui touchent CHEI, à l'aide des renseignements fournis. Cette évaluation devra indiquer les facteurs importants auxquels nous n'avons peut-être pas pensé et relever les renseignements supplémentaires que nous devons absolument obtenir avant de prendre nos décisions. Enfin, CPA devra suggérer un plan d'action, lorsque les renseignements disponibles pour le faire seront suffisants.

D'abord, faut-il vendre l'autoroute 507? Nous avons reçu deux offres très différentes.

Sisi Nagy : Je m'oppose à la vente. Les problèmes de cette année étaient inhabituels : il est peu probable qu'ils se reproduisent! Si nous augmentons le péage de 10 % et trouvons une façon de réduire nos charges d'exploitation, l'autoroute deviendra rentable. Bien sûr, il faudra que la réouverture des deux usines fermées se concrétise.

Kathy Fernandez : Des problèmes inhabituels, vraiment? Vu les changements climatiques, il se peut que ce genre de problèmes surviennent plus souvent. Le coût d'entretien de l'autoroute nous étouffe et dépasse nos prévisions. Je pense que nous devrions limiter nos pertes et vendre.

Penelope Navire : Je souhaite que CPA nous donne son avis sur la question de savoir si CHEI devrait conserver l'autoroute 507 et qu'il évalue les deux offres d'achat reçues.

Kathy Fernandez : Selon moi, de meilleures occasions s'offrent à nous. Ce Conseil a convenu qu'il faudrait augmenter notre chiffre d'affaires provenant du secteur privé. Nous avons engagé des discussions préliminaires sur l'achat de Carter Developments Inc. (CDI) (Annexe IV). D'après un examen de l'exploitation, notre personnel comptable estime que CDI vaut entre 24 et 34 millions \$, mais j'ignore si l'offre est raisonnable, et même si la transaction est dans notre intérêt.

John Higman : C'est un constructeur de condos, non? Nous avons déjà réalisé quelques contrats de consultation liés à des projets de condos : il serait logique de commencer à en construire. L'achat d'une société comme CDI a du sens.

Penelope Navire : Vous avez peut-être raison. J'aimerais connaître les réflexions de CPA sur l'offre et sur nos observations jusqu'ici. Je voudrais aussi que CPA nous indique quels renseignements supplémentaires nous devrions obtenir sur CDI.

Ensuite, le Conseil doit décider si CHEI continuera de construire et de vendre des entrepôts libre-service. Personnellement, je ne suis pas encore prête à abandonner cette initiative, et je veux que nous examinons de plus près nos options. Nous pourrions envisager d'exploiter nous-mêmes ces entrepôts. Nous cherchons toujours un flux de rentrées régulier et stable, que nous espérons de l'autoroute 507. Nous avons la capacité de construire de 15 à 20 entrepôts par année si c'est la division IL qui réalise les travaux. CPA pourrait nous dire s'il pense que ce projet est réalisable et compatible avec notre stratégie, et nous aider à déterminer les principaux facteurs décisionnels. L'Annexe V contient des renseignements supplémentaires sur le projet.

John Higman : Les entrepôts libre-service sont souvent utilisés par des personnes âgées et des étudiants, mais ils le sont surtout par des propriétaires de condo qui manquent d'espace de rangement. Il s'agit d'un concept simple qui fonctionne bien. Mais cesserons-nous de vendre des entrepôts libre-service à des tiers si nous commençons à en exploiter nous-même?

Charles Monet : Peut-être. Nous aurions ainsi une source de revenus stable qui nous éviterait d'avoir toujours à composer avec des bénéficiaires qui dépendent du succès de notre projet de construction le plus récent. Je me demande toutefois si cette initiative ne conviendrait pas mieux à la division Habitations qu'à la division IL.

Sisi Nagy : Selon moi, nous devrions abandonner cette idée, vu la faiblesse des marges, et tout faire pour sauver la division Habitations. Nous avons toujours survécu aux ralentissements économiques et nous devrions réussir à survivre à celui-ci également. Peut-être faudrait-il réduire notre personnel. Une réduction de 60 % se traduirait par une indemnité de cessation d'emploi moyenne de 100 000 \$ par employé, compte tenu de la politique de CHEI et d'un salaire moyen de 80 000 \$.

Charles Monet : Je siège au Conseil depuis peu, mais il semble que le chiffre d'affaires de CHEI dépend en trop grande partie du secteur public. Je propose d'étendre les activités de la division Habitations à de nouveaux segments de marché afin d'accroître le chiffre d'affaires. Vu les contraintes budgétaires des gouvernements, CHEI devrait tenter de tirer parti de PPP dans d'autres marchés. Ce modèle est de plus en plus courant. Comme nous développons une expertise dans les PPP, je suggère que nous incluions la réalisation de PPP rentables dans notre mission et que nous en réalisions davantage. J'ai pris connaissance d'un projet de PPP qui conviendrait à la division Habitations et contribuerait à stabiliser notre chiffre d'affaires (Annexe VI). J'aimerais que CPA nous dise ce qu'il pense de ce projet et si CHEI devrait poursuivre cette démarche.

Penelope Navire : Comme la division Habitations est, tout comme la division IL, fondamentale pour CHEI, il faut prendre tous les moyens possibles pour assurer sa survie. Je ne sais pas si nous avons les moyens de nous lancer dans les projets d'achat de CDI, de construction d'entrepôts libre-service et de PPP. Il se peut bien que nous ne puissions pas tous les réaliser. Demandons à CPA d'établir un ordre de priorité et de nous faire part de ses réflexions et suggestions sur ce que nous devrions faire et pourquoi. Évidemment, nous devons tenir compte de la conjoncture des marchés et de notre situation financière actuelles.

**ANNEXE I**  
**INFORMATIONS MISES À JOUR**

*Canada Heavy Engineering Inc.*  
*Ingénierie lourde (IL)*  
*État des résultats de la division*  
*(en milliers de dollars)*

	T1 2018	2017	2016
Produits d'exploitation	115 425 \$	422 413 \$	439 101 \$
Coûts directs des activités	95 572	358 206	367 967
	<u>19 853</u>	<u>64 207</u>	<u>71 134</u>
Charges			
Frais de vente, frais généraux et frais administratifs	9 014	35 145	32 601
Intérêts	65	148	105
Amortissement	160	654	698
Total des charges	<u>9 239</u>	<u>35 947</u>	<u>33 404</u>
Bénéfice avant impôts	<u>10 614 \$</u>	<u>28 260 \$</u>	<u>37 730 \$</u>

*Canada Heavy Engineering Inc.*  
*Habitations*  
*État des résultats de la division*  
*(en milliers de dollars)*

	T1 2018	2017	2016
Produits d'exploitation	8 640 \$	78 425 \$	101 125 \$
Coût des habitations vendues	8 502	73 798	88 383
	<u>138</u>	<u>4 627</u>	<u>12 742</u>
Charges			
Frais de vente, frais généraux et frais administratifs	3 080	10 402	8 800
Intérêts	490	1 504	1 702
Amortissement	89	412	412
Total des charges	<u>3 659</u>	<u>12 318</u>	<u>10 914</u>
Bénéfice (perte) avant impôts	<u>(3 521) \$</u>	<u>(7 691) \$</u>	<u>1 828 \$</u>



**ANNEXE I (suite)**  
**INFORMATIONS MISES À JOUR**

*Canada Heavy Engineering Inc.*  
*Division Habitations*  
*Données supplémentaires*  
*Exercices clos les 31 décembre*

	T1			
	2018	2017	2016	2015
Projets d'aménagement en cours à la fin de la période	2	4	5	6
Stock de terrains à la fin de la période (en acres)	24	99	141	198
Maisons mises en chantier pendant la période	21	399	402	561
Maisons vendues au cours de la période	45	390	480	580
Carnet de commandes de maisons à la fin de la période	50	74	65	143
Produits d'exploitation (en milliers de dollars)	8 640	78 425	101 125	131 944
Bénéfice brut (en milliers de dollars)	138	4 627	12 742	19 660
Produits d'exploitation moyens / unité (en milliers de dollars)	192	201	211	227
Bénéfice brut (%)	1,6 %	5,9 %	12,6 %	14,9 %
Frais de vente, frais généraux et frais administratifs en % des produits d'exploitation	35,6 %	13,3 %	8,7 %	5,8 %

Nombre d'employés de la division Habitations par catégorie :

Employés de la division Habitations	31 déc. 2015	T1 2018
Hauts dirigeants	4	4
Personnel de vente	22	14
Directeurs de projets	24	20
Superviseurs	61	43
Acheteurs	19	17
Autres	58	23
	<u>188</u>	<u>121</u>

**ANNEXE I (suite)**  
**INFORMATIONS MISES À JOUR**

*Canada Heavy Engineering Inc.*  
*Autoroute 507*  
*État des résultats de la division*  
*(en milliers de dollars)*

	T1 2018	2017
Produits d'exploitation (note 1)	9 994 \$	42 780 \$
Frais provinciaux	(340)	(1 455)
Produits d'exploitation nets	<u>9 654</u>	<u>41 325</u>
<b>Charges</b>		
Entretien	1 644	6 446
Réparations (note 2)	30 355	10 450
Déneigement	2 145	3 402
Assurances	875	3 500
Resurfaçage	385	1 590
Comptabilité et administration	200	801
Intérêts	2 160	8 640
Amortissement	1 500	6 000
	<u>39 264</u>	<u>40 829</u>
Bénéfice (perte) avant impôts	<u>(29 610) \$</u>	<u>496 \$</u>

**Notes**

1. Selon les prévisions initiales, les produits d'exploitation de 2017 devaient s'établir à environ 50 millions \$.
2. Les coûts de réparation du premier trimestre de 2018 incluent les coûts imprévus de 27,8 millions \$ liés aux dommages causés par l'inondation en février.

**ANNEXE II**  
**BUDGET ET AUTRES INFORMATIONS**

*Canada Heavy Engineering Inc.*  
*Comparaison entre les chiffres budgétés et réels pour 2018*  
*(en milliers de dollars)*

Résultats du premier trimestre								
	Habitations		IL		Autoroute 507		Total	
	Budget	Réel	Budget	Réel	Budget	Réel	Budget*	Réel
Produits d'exploitation	25 250	8 640	106 250	115 425	11 000	9 654	142 500	133 719
Coûts directs	22 473	8 502	88 188	95 572	7 856	35 404	118 517	139 478
	2 777	138	18 062	19 853	3 144	(25 750)	23 983	(5 759)
Charges								
Frais de vente, frais gén. et frais adm.	2 901	3 080	8 753	9 014	200	200	11 854	12 294
Intérêts	288	490	31	65	1 629	2 160	1 948	2 715
Amortissement	100	89	160	160	1 153	1 500	1 413	1 749
	3 289	3 659	8 944	9 239	2 982	3 860	15 215	16 758
Bénéfice (perte) avant impôts	(512)	(3 521)	9 118	10 614	162	(29 610)	8 768	(22 517)
Charges du siège social								1 959
Perte totale avant impôts								(24 476)

\* Charges du siège social exclues

Les budgets trimestriels de CHEI correspondent simplement à un quart des chiffres budgétés pour 2018.

Les charges du siège social sont conformes aux prévisions.

**ANNEXE II (suite)**  
**BUDGET ET AUTRES INFORMATIONS**

*Canada Heavy Engineering Inc.*  
*Données financières consolidées*  
*Analyse financière*

	<u>31 mars 2018</u>	<u>31 déc. 2017</u>	<u>31 déc. 2016</u>
Ratio du fonds de roulement	1,63	2,00	2,09
Ratio de liquidité relative	0,64	0,87	0,91
Ratio dette à long terme/capitaux propres	1,98	1,75	0,11
Ratio dette totale/capitaux propres	2,75	2,38	0,82
Annualisés :			
Délai moyen de recouvrement des créances clients (en jours)	35,8	32,6	35,7
Délai moyen de rotation des stocks (en jours)	32,4	38,7	41,4
Délai moyen de règlement des comptes fournisseurs (en jours)	34,6	40,1	43,5
Total des capitaux propres (en millions)	100,5 \$	125,0 \$	117,9 \$

Nombre d'actions émises : 23 100

**ANNEXE III**  
**OFFRES D'ACHAT PRÉLIMINAIRES RELATIVES À L'AUTOROUTE 507**

**JJ Ventures inc.**

JJ Ventures inc., société ouverte canadienne dont environ 40 % appartiennent à des intérêts étrangers et détenant des participations dans de nombreuses entreprises, a présenté une offre préliminaire visant l'acquisition de l'autoroute 507 pour 265 millions \$. De cette somme, 80 % seraient versés immédiatement, et le solde de 20 % serait à payer dans cinq ans avec des intérêts de 4,1 %.

La proposition rend le vendeur responsable :

- 1) de tout déficit de revenus tirés des péages au cours d'une année civile par rapport à un montant net de 35 millions \$, pour les cinq ans suivant l'achat;
- 2) des frais d'entretien et de réparation au-delà d'un montant de 30 millions \$ par année civile, pour les cinq ans suivant l'achat;
- 3) des dommages à l'autoroute causés par une catastrophe naturelle, pour les trois ans suivant l'achat;
- 4) de toute action en justice intentée contre l'acheteur quant aux activités de l'autoroute, pour les six mois suivant l'achat.

**Parmalea Equity Group inc.**

Parmalea Equity Group inc., société canadienne de capital-investissement disposant de moyens financiers importants, offre d'acheter l'autoroute 507, sous réserve d'une étude d'ingénierie et d'un examen financier exhaustifs.

L'offre est de 250 millions \$, soit en espèces, soit avec prise en charge partielle de dette. Parmalea est disposée à assumer 50 % de la dette de CHEI liée à l'autoroute 507, sous réserve de l'approbation du prêteur de CHEI. CHEI est responsable du règlement du solde.

CHEI doit fournir, sans frais, ses algorithmes d'entretien de l'autoroute, sur lesquels elle a des droits de propriété intellectuelle.

## **ANNEXE IV CONSTRUCTEUR DE CONDOS – CARTER DEVELOPMENTS INC.**

Bien que la famille Carter ne participe plus à la gestion de Carter Developments inc. (CDI), trois de ses membres sont propriétaires de toutes les actions en circulation. Les actionnaires préféreraient recevoir un paiement en espèces, mais prendront en considération une offre composée à 100 % d'actions s'il est possible de s'entendre sur l'évaluation des actions de CHEI et des leurs, et qu'ils reçoivent au minimum 2 millions \$ en dividendes chaque année. Un siège au Conseil serait réservé à l'un des membres de la famille Carter.

CDI mène ses activités à Montréal, Vancouver, Calgary et Edmonton. Son énoncé de mission se lit ainsi : « *Riches des solides valeurs d'une entreprise familiale, nous cherchons à faire du monde un meilleur endroit où vivre.* » Sa vision consiste à être « *le chef de file du développement, de la construction et de la gestion dans le secteur de l'immobilier, partout au Canada* ». CDI est à l'avant-garde de la construction de bâtiments écologiques depuis plus d'une décennie. Selon son site Web, CDI a toujours livré ses projets à temps, a remporté le prix du meilleur constructeur de condos de l'Association de la construction de Montréal en 2012 et a obtenu la certification écologique LEED « Or » en 2014 pour son plus récent projet de condos à Vancouver. Les prix de ses condos varient d'abordables à moyens. CDI a délibérément choisi de ne pas mener d'activités sur le marché hautement concurrentiel de Toronto.

CHEI n'a pas encore reçu les états financiers intermédiaires de CDI. L'auditeur de CDI signera dans environ trois semaines son rapport sur les états financiers de l'exercice clos le 31 janvier 2018, qui présentent un bénéfice après impôts de 4,6 millions \$. On estime que le bénéfice après impôts de CDI pour l'exercice se terminant le 31 janvier 2019 devrait augmenter et s'établir entre 4,8 millions \$ et 5,1 millions \$, pour des produits d'exploitation de 70 millions \$ environ.

CHEI a rencontré les trois plus importants fournisseurs de CDI (acier de construction, fondations et finition). Les trois ont parlé de CDI en termes favorables, mais l'un d'eux a demandé si CDI exigerait toujours des « paiements supplémentaires » après une éventuelle acquisition par CHEI.

CDI achève généralement trois ou quatre projets par année, construits sur des terrains d'une demi-acre à une acre et comptant chacun entre 50 et 200 condos. CDI a huit terrains en stock et attend l'approbation municipale relative au zonage pour trois d'entre eux. Les demandes liées au zonage pour ces trois terrains ont été produites tardivement.

CDI a une solide équipe de marketing. Dans les six derniers mois, CDI a renforcé ses efforts de promotion des ventes, offrant aux clients des cadeaux tels que des abonnements à des événements sportifs, des téléviseurs à grand écran et même des voitures à prix modeste. Ces incitatifs, que CDI obtient habituellement en bénéficiant d'un rabais important, s'avèrent très efficaces pour attirer les clients.

**ANNEXE IV (suite)**  
**CONSTRUCTEUR DE CONDOS – CARTER DEVELOPMENTS INC.**

Les unités vendues non encore livrées atteignent un nombre record, mais à peine plus élevé que dans les deux années précédentes. Le nombre de terrains en stock, par contre, a légèrement diminué par rapport aux années précédentes. Le projet Connaught a subi quelques retards de construction, mais la direction prévoit toujours respecter l'échéancier, ou presque, ainsi que le budget. Diverses raisons expliquent les retards, dont certaines sont du ressort de CDI et d'autres non, mais la direction n'est pas inquiète, puisque la plupart des projets de condos sont achevés après la date prévue.

Voici les projets en cours de CDI :

Projets actuels	Date de commencement des travaux de construction	Date d'achèvement prévue	Unités totales	Unités vendues
Connaught	3 août 2017	31 octobre 2018	200	2
Haven	6 novembre 2017	31 décembre 2018	58	27
Pearl Towers	1 <sup>er</sup> avril 2017	31 mai 2018	195	131

## **ANNEXE V**

### **RENSEIGNEMENTS SUR L'INITIATIVE D'ENTREPÔTS LIBRE-SERVICE**

Cette initiative a été lancée en tant que projet pilote afin de trouver une nouvelle source de revenus pour CHEI. Trois entrepôts libre-service ont été construits et vendus. Le coût de construction des unités d'entreposage est faible, mais les marges le sont aussi. La location est plus lucrative. Issa Chewani et Eva Jones, de la division IL, pensent que CHEI devrait construire puis exploiter plusieurs entrepôts libre-service au Canada, et peut-être aux États-Unis. Vu leur simplicité, ces entrepôts ont de faibles coûts d'entretien et d'exploitation.

Chaque entrepôt libre-service requiert un investissement de 825 000 \$ pour le terrain, sa préparation et la construction, montant dont 80 % sera financé par emprunt, à un coût estimatif de 52 000 \$ par année. Les terrains industriels en périphérie de la ville sont peu coûteux et faciles à trouver. Si elle exploite les entrepôts au lieu de les vendre, CHEI verra ses clients actuels devenir des concurrents directs, ce qui pourrait nuire aux ventes futures d'entrepôts.

La plupart des entrepôts libre-service génèrent des revenus supplémentaires par la vente d'accessoires et l'offre de services de déménagement aux clients. Ces activités peuvent constituer de 5 à 6 % des revenus de la location, déduction faite des coûts. Pour le moment, CHEI ne pense pas offrir de tels services, car il faudrait qu'elle embauche des employés supplémentaires à chacun des entrepôts.

Chaque entrepôt libre-service aurait une superficie totale de 20 500 pieds carrés, dont 18 000 de superficie locative (190 unités à louer), soit 25 % de plus que la plupart des autres entrepôts. On estime qu'un taux d'occupation de 53 % correspondrait au point mort et permettrait de couvrir les coûts fixes et les remboursements de prêt. Eva Jones pense qu'aucune publicité ne serait nécessaire, estimant qu'un taux d'occupation de 50 % serait facilement atteignable la première année et qu'il serait possible d'atteindre 85 % par la suite.

Un taux d'occupation de 85 % se traduirait par un bénéfice avant impôts estimatif de 152 000 \$ par année. Selon les prévisions fournies par la division IL au service de la comptabilité, une valeur actualisée nette positive de 45 000 \$ par entrepôt libre-service pourrait être obtenue. Ces prévisions sont fondées exclusivement sur l'expérience et les connaissances tirées par la division IL des trois entrepôts libre-service construits et vendus, car aucune étude de marché n'a été réalisée.

La division IL recommande de construire de 15 à 20 entrepôts libre-service au cours de la prochaine année dans chacune des villes suivantes : Montréal, Vancouver, Calgary et Edmonton.



## **ANNEXE VI**

### **PROJET POTENTIEL DE PPP POUR LA DIVISION HABITATIONS**

#### **Projet**

Résidence universitaire constituée de logements locatifs conçue, financée, construite et exploitée par un promoteur privé, et appartenant à celui-ci.

La résidence sera construite hors du campus sur un terrain appartenant à l'université. L'université proposera au promoteur un bail de 40 ans.

Le terrain servira exclusivement à la construction de la résidence. Le promoteur construira 545 logements comptant au total 1 145 chambres.

Le promoteur financera lui-même la construction de la résidence et aura le droit exclusif de louer les chambres à des étudiants pendant 40 ans, sans frais supplémentaires. S'il le préfère, le promoteur pourra, plutôt que de louer directement les chambres à des étudiants, louer la résidence à un organisme sans but lucratif indépendant qui se chargerait de l'exploitation de celle-ci.

#### **Début des travaux**

Le 1<sup>er</sup> janvier 2019. La résidence doit être opérationnelle au plus tard en juillet 2020, en vue du trimestre d'automne.

#### **Étudiants et loyers**

Les loyers seront fixés par l'université à un taux supérieur de 20 % à celui des chambres comparables lui appartenant sur le campus. Au taux d'occupation maximal, le projet devrait générer une marge de 13 à 17 %, selon les hypothèses de coûts.

Si la demande des étudiants s'avère insuffisante, l'université aura l'obligation de verser une somme correspondant au déficit de revenus locatifs pour que soit atteint le seuil de rentabilité, et ce, pour chacune des trois premières années d'exploitation.

Les offres doivent être reçues au plus tard le 30 juin 2018, à minuit.

**ANNEXE H**  
**ÉPREUVE DU JOUR 2 (avec choix de rôle) – 26 MAI 2016**

**Étude de cas**

**Veillez jouer le rôle que vous avez déjà choisi pour répondre à la simulation. Exécutez toutes les tâches qui vous sont demandées dans le cadre de ce rôle. Pour ce faire, vous devez consulter les annexes supplémentaires propres au rôle choisi. N'utilisez que l'information que l'on vous dit de consulter.**

**L'information qui est commune à tous les rôles est présentée dans la section intitulée « Information commune ». L'information supplémentaire qui est propre à chaque rôle est fournie dans la section « Informations particulières ».**

**SOMMAIRE**

	<u>Page</u>
<b>Information commune – à lire quel que soit votre rôle</b>	
Contexte	160
<b>Travail à faire selon votre rôle – lire seulement le texte relatif au rôle que vous avez déjà choisi</b>	
Travail à faire en Certification	162
Travail à faire en Finance	163
Travail à faire en Gestion de la performance	164
Travail à faire en Fiscalité	165
<b>Information commune – à lire quel que soit votre rôle</b>	
Annexe I – Extraits du projet d'états financiers	166
Annexe II – Extraits du procès-verbal de la réunion du Comité d'audit – 6 février 2017	171
Annexe III – Données sommaires sur la participation dans Freeze the Shell Co.	173
Annexe IV – Informations sur le <i>Homard I</i>	174
Annexe V – Achat d'une nouvelle grue	175
<b>Informations particulières – lire uniquement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi</b>	
Annexe VI (Certification) – Information supplémentaire	176
Annexe VI (Finance) – Information supplémentaire	182
Annexe VI (Gestion de la performance) – Information supplémentaire	188
Annexe VI (Fiscalité) – Information supplémentaire	195

## INFORMATION COMMUNE – CONTEXTE

Atlantic Shellfish Inc. (ASI) est une société à capital fermé en exploitation depuis 1992, établie à l'Île-du-Prince-Édouard. ASI pêche et transforme le homard et la palourde des sables rouges (palourde), qu'elle distribue et commercialise au Canada et aux États-Unis. Elle vend surtout ses produits aux grandes épiceries et aux chaînes de restaurants spécialisées dans les fruits de mer. Elle a pour objectif d'être l'un des principaux fournisseurs de palourdes et de homards et d'avoir une marque bien connue et respectée.

ASI appartient à 60 % à Darrell McDermott et à 40 % à un groupe de 50 de ses employés. Il y a sept ans, en 2010, ces employés ont investi 20 000 \$ chacun et ont reçu en tout 10 000 actions ordinaires de catégorie B. ASI a ainsi obtenu 1 million \$ de capitaux propres. Darrell possède actuellement 15 000 actions ordinaires de catégorie A. Comme ASI réinvestit systématiquement ses profits, elle n'a pas versé de dividendes depuis plus de 10 ans.

Lorsqu'on a proposé aux employés de devenir actionnaires de catégorie B, on leur a promis un rendement du capital investi d'au moins 10 % par année, sous forme de dividendes, à compter de 2014 au plus tard. Récemment, les actionnaires de catégorie B se sont inquiétés du rendement de leurs actions. Plutôt que de faire appliquer les clauses du contrat initial, ils proposent d'échanger leurs actions ordinaires de catégorie B contre des actions préférentielles (privilégiées) rachetables au gré du porteur.

Le Conseil d'administration se compose de Darrell, PDG et président du Conseil, et de sept représentants des actionnaires de catégorie B. Le Conseil se réunit tous les trois mois pour passer en revue la stratégie et les rapports financiers.

Nous sommes le 7 février 2017. Le 14 janvier 2017, le chef des finances (CF), en poste depuis 20 ans, est décédé. ASI est en train de recruter un nouveau CF. Durant les quatre derniers mois de l'exercice 2016, le CF n'allait pas bien et était incapable de s'acquitter de ses fonctions. Son travail, dont la préparation du projet d'états financiers de 2016, a été délégué au personnel comptable. ASI applique les IFRS. Le projet d'états financiers est présenté à l'Annexe I.

Le Conseil a un comité, le Comité d'audit, qui se réunit tous les trois mois pour passer en revue les états financiers. Le Comité s'est réuni hier pour examiner le projet d'états financiers de 2016 avant de le soumettre aux auditeurs. Des extraits du procès-verbal de la réunion sont présentés à l'Annexe II.

### Réglementation gouvernementale et informations sur le secteur

Le ministère des Pêches et des Océans (MPO) du Canada réglemente le volume de pêche en délivrant des permis pour certaines espèces. Les permis ont une durée indéfinie. Les détenteurs paient chaque année des droits minimes pour conserver chaque permis. Le MPO fixe le « total autorisé des captures » annuel par espèce et par région pour 1) la pêche côtière et 2) la pêche en haute mer. Ces quotas, attribués à des entreprises données, peuvent être cédés, échangés ou vendus.

La pêche en haute mer est dominée par quelques grandes entreprises intégrées qui, comme ASI, possèdent de grands navires et détiennent d'importants quotas. Les petites entreprises et les particuliers détiennent généralement des permis de pêche côtière et utilisent des bateaux plus petits équipés de matériel moins sophistiqué. Selon la pratique du secteur, les quantités sont calculées en livres plutôt qu'en kilos.

### **INFORMATION COMMUNE – CONTEXTE (suite)**

ASI possède un permis canadien de pêche à la palourde en haute mer, qui prévoit un quota annuel de 10,8 millions de livres de palourde. Cette quantité représente 23 % du total autorisé des captures en haute mer déterminé par le MPO. ASI détient trois permis canadiens de pêche au homard en haute mer, pour un quota annuel total de 600 000 livres. Cette quantité représente 28 % du total autorisé des captures en haute mer déterminé par le MPO.

ASI n'a pas de permis de pêche côtière, mais achète en plus du homard de fournisseurs qui détiennent de tels permis. En 2016, elle en a acheté 1,2 million de livres de plus.

#### **Palourde des sables rouges**

ASI a vendu pour 20,5 millions \$ de palourde en 2016. La pêche à la palourde n'est pas saisonnière. En 2016, ASI a récolté quatre millions de livres de palourde. ASI possède un navire qui sert exclusivement à cette fin. Les palourdes sont acheminées à l'usine pour être retirées de leur coquille, blanchies, congelées et expédiées.

ASI planifie l'achat d'un autre navire, qui lui permettrait de pêcher la portion inutilisée de son quota annuel de palourdes en haute mer, soit six millions de livres de plus. Un fournisseur allemand a été choisi, provisoirement, pour construire le navire à un coût estimatif de 45 millions \$ (32 millions d'euros). L'usine de transformation dispose actuellement d'une capacité excédentaire qui lui permettrait de transformer cette récolte supplémentaire.

Darrell a récemment informé le Conseil qu'il allait bientôt rencontrer la banque pour l'examen des résultats de l'exercice. Il a dit qu'il demandera au directeur de la banque de hausser la ligne de crédit pour contribuer au financement de l'achat du nouveau navire.

#### **Homard**

ASI a vendu pour 18,5 millions \$ de homard en 2016. ASI a deux navires de pêche au homard. Cette pêche est saisonnière, les périodes de pointe étant le début du printemps et la fin de l'automne. Les homards capturés sont acheminés à l'usine, où ils sont mesurés, classés, triés et conservés. Certains sont conservés vivants jusqu'à trois mois à l'entrepôt, ce qui permet à ASI de vendre des homards vivants après la fin de la saison. ASI est la seule entreprise du secteur à le faire, ses concurrents ne disposant pas d'entrepôts semblables. Lorsque les commandes sont reçues des clients, les homards vivants sont emballés et expédiés par messageries express pour être livrés dans un délai d'un jour ou deux.

#### **Primes aux fournisseurs**

En plus d'être payés pour leurs prises, les fournisseurs de homard côtier qui approvisionnent ASI depuis cinq ans ou plus peuvent toucher une prime. Actuellement, 20 fournisseurs sont admissibles à la prime. Cette prime est calculée selon un pourcentage des profits d'ASI sur la vente de homard. La prime de 2016 est de beaucoup inférieure à celles de 2015 et de 2014.

Des informations supplémentaires adaptées à votre rôle sont présentées dans la section portant sur celui-ci.

**TRAVAIL À FAIRE SELON VOTRE RÔLE  
(LIRE SEULEMENT LE TEXTE RELATIF AU RÔLE QUE VOUS AVEZ DÉJÀ CHOISI)**

**TRAVAIL À FAIRE EN CERTIFICATION**

Vous, CPA, êtes employé de CPA s.r.l. Vous avez récemment rencontré Sarah Chin, associée du cabinet. CPA s.r.l. réalisera de nouveau l'audit de fin d'exercice d'ASI. Bien que l'audit de l'exercice 2016 ait été planifié au début de septembre, de nouvelles questions pourraient nécessiter la modification du plan. Ce matin, Darrell a communiqué avec Sarah pour s'entretenir de l'audit du projet d'états financiers de 2016.

Darrell rencontrera le directeur de la banque d'ASI la semaine prochaine pour examiner le projet d'états financiers de 2016 et voir si les clauses restrictives sont respectées. Il aimerait promettre à la banque que les états financiers audités seront prêts d'ici trois semaines. Le Comité d'audit d'ASI a exprimé des réserves à l'égard du projet initial, et Darrell a demandé à CPA s.r.l. d'examiner celui-ci, d'analyser toutes les questions de comptabilité et d'indiquer les ajustements comptables à apporter. Sarah vous demande d'effectuer ces travaux.

Sarah dit : « Veuillez également évaluer les facteurs de risque de cette mission, compte tenu de la situation actuelle d'ASI, et me recommander un seuil de signification et un seuil de signification pour les travaux. Assurez-vous aussi de traiter de toutes les modifications à apporter à notre stratégie d'audit. J'aimerais savoir si nous pouvons encore nous appuyer sur les contrôles cette année et, sinon, quelles seront les procédures à mettre en œuvre. »

De plus, Sarah est préoccupée par l'acquisition de Freeze the Shell Co., et elle aimerait que vous recommandiez des procédures de corroboration concernant les soldes à la date d'acquisition et à la date de clôture dans le cadre de votre plan d'audit.

Par ailleurs, en 2016, ASI a mis en place un nouveau système de traitement des commandes et de facturation. Selon Darrell, beaucoup de clients se sont plaints d'erreurs quant aux montants facturés, ce qui a alourdi la charge de travail du personnel comptable. ASI aimerait qu'on l'aide à évaluer le système. Sarah vous demande de relever les faiblesses du contrôle et de suggérer des améliorations.

Finalement, les fournisseurs doutent que le montant de la prime qu'ils touchent soit équitable et s'estiment sous-payés. Sarah vous a donc demandé de vérifier le calcul des primes de 2016 et de lui faire part des doutes que vous pourriez avoir sur le plan de l'équité. Les fournisseurs ont aussi demandé un rapport spécial établissant que le montant est calculé conformément à la formule. ASI a accepté que CPA s.r.l. réalise la mission. Sarah vous demande donc de lui indiquer les rapports spéciaux qui pourraient être délivrés, d'en analyser les avantages et inconvénients respectifs, et de recommander celui qui répondrait le mieux aux besoins des fournisseurs. Elle aimerait aussi que vous conceviez des procédures appropriées, en fonction du rapport spécial que vous recommanderez.

Outre les annexes communes (de I à V), les informations fournies à l'Annexe VI (Certification) sont pertinentes pour votre analyse.

**TRAVAIL À FAIRE SELON VOTRE RÔLE**  
**(LIRE SEULEMENT LE TEXTE RELATIF AU RÔLE QUE VOUS AVEZ DÉJÀ CHOISI)**

**TRAVAIL À FAIRE EN FINANCE**

Vous, CPA, êtes analyste financier chez Clarence & Co. (C&C), un cabinet qui fournit des services-conseils en finance et en comptabilité sur demande à ses clients. Vous travaillez en étroite collaboration avec Brian Clarence, associé de C&C, qui a récemment rencontré Darrell.

Darrell rencontrera le directeur de la banque d'ASI la semaine prochaine pour examiner le projet d'états financiers de 2016 et voir si les clauses restrictives sont respectées. Le Comité d'audit d'ASI a exprimé des réserves sur le projet initial, et Brian vous a demandé d'examiner celui-ci, d'analyser toutes les questions de comptabilité et d'indiquer les ajustements comptables à apporter.

Brian aimerait aussi que vous lui présentiez une analyse de la performance et de la situation financières d'ASI en 2016, comparativement à ses concurrents.

Vous devez aussi examiner la proposition d'échange d'actions présentée récemment par les actionnaires de catégorie B. Brian vous demande d'analyser les conséquences de l'acceptation de cette proposition sur le respect des clauses restrictives et sur les flux de trésorerie d'ASI. De plus, il vous demande d'indiquer les avantages et inconvénients de la proposition, du point de vue d'ASI et des actionnaires de catégorie B, en signalant tous les problèmes que la proposition pose ou toutes les modifications qui devraient y être apportées, selon vous.

Une partie des entretiens avec la banque découle du fait qu'ASI envisage d'investir dans un nouveau navire pour pouvoir pêcher la portion inutilisée de son quota de palourdes. Vous devez préparer une analyse de cet investissement, partant de l'hypothèse que les fonds pour l'acquisition du nouveau navire sont disponibles. ASI utilise un coût moyen pondéré du capital après impôts de 12 %. Son taux d'imposition est de 25 %.

Un concurrent a récemment contacté ASI pour sonder son intérêt à acheter des permis de pêche au homard au prix demandé de 7,5 millions \$. Vous devez préparer une évaluation pour déterminer si ce prix est raisonnable et, dans la négative, suggérer une contre-offre appropriée.

Finalement, ASI pourrait avoir un nouveau client chinois, et elle veut savoir quelle sera pour elle l'incidence du contrat avec ce client si elle l'accepte. Vous devez plus précisément :

- indiquer l'incidence sur les créances, les stocks et les flux de trésorerie d'ASI;
- indiquer les avantages et inconvénients de l'acceptation du contrat;

De plus, le contrat étant en dollars américains, vous devez préparer une brève analyse de la façon de gérer les risques de change. Tenez compte des possibilités suivantes : contrats à terme de gré à gré, contrats à terme standardisés et achat d'options de vente de dollars américains à un prix déterminé.

Outre les annexes communes (de I à V), les informations fournies à l'Annexe VI (Finance) sont pertinentes pour votre analyse.

**TRAVAIL À FAIRE SELON VOTRE RÔLE  
(LIRE SEULEMENT LE TEXTE RELATIF AU RÔLE QUE VOUS AVEZ DÉJÀ CHOISI)**

**TRAVAIL À FAIRE EN GESTION DE LA PERFORMANCE**

Vous, CPA, êtes analyste financier chez Clarence & Co. (C&C), un cabinet qui fournit des services de conseil sur demande à ses clients. Vous travaillez en étroite collaboration avec Brian Clarence, associé de C&C, qui a récemment rencontré Darrell.

Darrell rencontrera le directeur de la banque d'ASI la semaine prochaine pour examiner le projet d'états financiers de 2016 et voir si les clauses restrictives sont respectées. Le Comité d'audit d'ASI a exprimé des réserves sur le projet initial, et Brian vous a demandé d'examiner celui-ci, d'analyser toutes les questions de comptabilité et d'indiquer les ajustements comptables à apporter.

Brian vous a aussi demandé d'évaluer plusieurs questions qui se posent pour ASI, mais il voudrait d'abord que vous effectuiez une analyse de la situation. De plus, il aimerait que vous analysiez les risques auxquels est exposée ASI et que vous proposiez une stratégie d'atténuation.

Brian vous a demandé d'effectuer ensuite l'examen et la critique de l'accord actuel sur les primes aux fournisseurs afin d'évaluer si le régime permet de motiver ceux-ci à atteindre leurs cibles, s'il est équitable et s'il est viable. Il aimerait que vous releviez toutes les autres questions et préoccupations que vous avez à l'égard de l'accord existant, et que vous recommandiez des changements. S'il faut selon vous ajuster les primes, vous devez présenter un calcul révisé.

Par ailleurs, Darrell envisage d'offrir un programme de primes aux dirigeants clés, soit le PDG, le CF, le directeur de l'usine et le v.-p., Marketing et ventes. Récemment, le Conseil d'ASI a établi de nouveaux indicateurs clés de performance (ICP). Brian veut que vous suggériez des mesures de la performance et des formes de mesures incitatives appropriées pour ces dirigeants, en gardant à l'esprit les ICP établis.

ASI envisage de conclure un contrat de vente avec un nouveau client chinois. On vous demande d'évaluer ce contrat et de formuler une recommandation à son égard, et de présenter une analyse des avantages et des risques afférents au contrat en tant que nouvelle source de revenus.

Récemment, ASI s'est fait demander de stocker, de transformer et d'emballer des homards pour le compte d'un concurrent. On vous demande d'évaluer l'incidence du contrat proposé sur l'exploitation actuelle du homard. Plus précisément, Brian vous a demandé de calculer le profit total qui serait tiré de la division Homard si le contrat était accepté. Finalement, vous devez analyser les avantages et les risques afférents au contrat et formuler une recommandation définitive sur l'opportunité pour ASI d'accepter le contrat.

Outre les annexes communes (de I à V), les informations fournies à l'Annexe VI (Gestion de la performance) sont pertinentes pour votre analyse.



**TRAVAIL À FAIRE SELON VOTRE RÔLE**  
**(LIRE SEULEMENT LE TEXTE RELATIF AU RÔLE QUE VOUS AVEZ DÉJÀ CHOISI)**

**TRAVAIL À FAIRE EN FISCALITÉ**

Vous, CPA, êtes employé du groupe Fiscalité de CPA s.r.l. Vous travaillez en collaboration avec Jim Allen, associé de CPA s.r.l., qui a récemment rencontré Darrell. ASI a fait appel à CPA s.r.l. pour obtenir de l'aide en matière d'information financière et de fiscalité. Comme vous avez récemment été muté du groupe Comptabilité et que vous avez de l'expérience en comptabilité et en analyse financière, Jim vous a demandé de l'aider à répondre aux demandes d'ASI.

Darrell rencontrera le directeur de la banque d'ASI la semaine prochaine pour examiner le projet d'états financiers de 2016 et voir si les clauses restrictives sont respectées. Le Comité d'audit d'ASI a exprimé des réserves sur le projet initial, et Jim vous a demandé d'examiner celui-ci, d'analyser toutes les questions de comptabilité et d'indiquer les ajustements comptables à apporter.

Darrell a aussi mentionné qu'ASI a récemment fait l'objet d'un contrôle fiscal de l'ARC. Jim vous a demandé, dans un premier temps, de recalculer l'impôt à payer pour 2015 en supposant que les rajustements du vérificateur de l'ARC sont exacts. Puis, si vous n'êtes pas d'accord avec certains des rajustements proposés, vous devrez expliquer vos objections. Vous devrez aussi calculer le montant révisé des impôts à payer à la lumière de vos objections, et indiquer ce qu'ASI peut faire à cet égard.

Jim vous a aussi demandé de calculer le revenu imposable et les impôts à payer pour 2016. Il sait que vos calculs auront une incidence sur les états financiers, mais il vous a demandé de ne pas calculer pour le moment les soldes révisés d'impôts exigibles et d'impôts différés, car il s'en occupera une fois que toutes les autres questions auront été traitées.

Vers la fin de 2016, le Conseil a approuvé un régime d'options sur actions pour les dirigeants clés. Avant que ce régime soit annoncé aux dirigeants, Darrell veut en connaître les incidences fiscales pour les bénéficiaires. Il veut aussi comprendre les incidences fiscales pour ASI.

Darrell a aussi demandé au Conseil d'envisager l'instauration d'un régime à cotisations déterminées (régime de retraite agréé) ou d'un régime de versement de cotisations jumelées au REER de chaque employé, et demandé quelles sont les incidences fiscales de cet avantage, tant du point de vue de l'entreprise que des employés. Jim veut que cette analyse soit incluse dans votre rapport.

Finalement, concernant la proposition d'échange des actions ordinaires de catégorie B, Darrell aimerait comprendre les conséquences fiscales pour ASI et pour les actionnaires, non seulement celles de l'échange initial, mais aussi celles du rachat éventuel des nouvelles actions. Il ne vous demande pas de traiter des répercussions de cette transaction sur l'information financière. Supposez que les actions seraient des actions admissibles de petite entreprise (AAPE) au moment de la transaction.

Outre les annexes communes (de I à V), les informations fournies à l'Annexe VI (Fiscalité) sont pertinentes pour votre analyse.

**ANNEXE I (COMMUNE)**  
**EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS**

*Atlantic Shellfish Inc.*  
*État de la situation financière*  
*aux 31 décembre*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

	2016 <u>(Projet)</u>	2015 <u>(Audité)</u>
<u>Actif</u>		
Actifs courants		
Trésorerie	720 \$	1 678 \$
Créances	3 742	3 581
Avances aux fournisseurs (note 1)	290	325
Stocks (note 2)	4 923	4 881
Charges payées d'avance	333	541
	<u>10 008</u>	<u>11 006</u>
Participation dans Freeze (note 3)	1 754	0
Immobilisations corporelles (note 4)	10 844	11 785
Permis	8 900	8 900
	<u>31 506 \$</u>	<u>31 691 \$</u>
<u>Passif</u>		
Passifs courants		
Dette bancaire (note 5)	2 128 \$	1 288 \$
Dettes fournisseurs et charges à payer	3 054	3 258
Provisions (note 6)	430	230
Tranche de la dette à long terme échéant à moins d'un an	1 570	1 690
	<u>7 182</u>	<u>6 466</u>
Dette à long terme (note 7)	18 531	20 101
Provisions (note 6)	970	850
Passifs d'impôts différés	156	250
	<u>26 839</u>	<u>27 667</u>
<u>Capitaux propres</u>		
Actions ordinaires	1 650	1 650
Résultats non distribués	3 017	2 374
Total des capitaux propres	<u>4 667</u>	<u>4 024</u>
	<u>31 506 \$</u>	<u>31 691 \$</u>

**ANNEXE I (COMMUNE) (suite)**  
**EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS**

*Atlantic Shellfish Inc.*  
*État du résultat global*  
*pour les exercices clos les 31 décembre*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

	2016	2015
	(Projet)	(Audité)
Chiffre d'affaires	39 025 \$	35 671 \$
Pêche et approvisionnement (note 8)	23 415	20 750
Transformation (note 8)	3 620	3 455
Fret et autres frais de transport	2 406	2 275
Amortissement	2 374	2 360
Coût des ventes	31 815	28 840
Frais d'administration et de vente (note 9)	4 390	3 510
Total des charges	36 205	32 350
Résultat d'exploitation	2 820	3 321
Charges financières — intérêts	(1 978)	(2 005)
Dividendes reçus — Freeze	55	0
Profit (perte) de change	(40)	(57)
Résultat avant impôts	857	1 259
Impôts sur le résultat	(214)	(315)
Résultat net et résultat global	643 \$	944 \$

**ANNEXE I (COMMUNE) (suite)**  
**EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS**

*Informations supplémentaires*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

**Note 1 – Avances aux fournisseurs**

Les avances aux fournisseurs ne portent pas intérêt et elles sont exigibles à vue et garanties par les captures des fournisseurs.

**Note 2 – Stocks**

	2016		2015	
Homards et palourdes	4 023	\$	3 931	\$
Fournitures et autres	900		950	
	<u>4 923</u>	\$	<u>4 881</u>	\$

**Note 3 – Participation dans Freeze the Shell Co. (Freeze)**

En août 2016, ASI a acheté 18 % des actions en circulation de Freeze, au coût total de 1 754 \$. Cette participation a été comptabilisée au coût.

**Note 4 – Immobilisations corporelles**

	Terrain	Bâtiment	Matériel d'usine	Navires	Total
Valeur nette comptable					
Solde — 1 <sup>er</sup> janv. 2016	170 \$	1 567 \$	830 \$	9 218 \$	11 785 \$
Entrées	0	75	300	1 058	1 433
Amortissement	0	(150)	(436)	(1 788)	(2 374)
Solde — 31 déc. 2016	<u>170 \$</u>	<u>1 492 \$</u>	<u>694 \$</u>	<u>8 488 \$</u>	<u>10 844 \$</u>
Soldes de clôture					
Coût	170	5 980	6 240	53 940	66 330
Cumul des amortissements	0	4 488	5 546	45 452	55 486
Valeur nette comptable	<u>170 \$</u>	<u>1 492 \$</u>	<u>694 \$</u>	<u>8 488 \$</u>	<u>10 844 \$</u>

**ANNEXE I (COMMUNE) (suite)**  
**EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS**

*Informations supplémentaires (suite)*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

**Note 4 – Immobilisations corporelles (suite)**

L'amortissement est comptabilisé selon la méthode linéaire, comme suit :

Bâtiment	40 ans
Matériel	15 ans
Navires	30 ans

**Note 5 – Dette bancaire**

ASI a une ligne de crédit d'un montant maximal de 3 000 \$, portant intérêt au taux préférentiel + 2 % (le taux préférentiel actuel est de 3 %). Celle-ci est garantie par les créances et les stocks.

**Note 6 – Provisions**

Les provisions pour les coûts de démantèlement d'actifs ont trait à la mise hors service des navires et de l'usine. L'augmentation de 320 \$ par rapport à l'exercice précédent correspond à la désactualisation, qui est comptabilisée au fil du temps en résultat net en tant que charge financière.

**Note 7 – Dette à long terme**

	2016	2015
Emprunt pour l'achat d'un navire	5 832 \$	6 792 \$
Emprunt à terme	14 269	14 999
Total	20 101	21 791
Moins : tranche échéant à moins d'un an	(1 570)	(1 690)
Tranche à long terme	18 531 \$	20 101 \$

L'emprunt pour l'achat d'un navire, remboursable en euros, a été contracté il y a 10 ans pour l'acquisition du *Palourde* auprès d'un fournisseur allemand. L'emprunt à 8 % est remboursable en versements trimestriels de 210 \$ (150 euros) et vient à échéance en 2023. Le prêteur exige des états financiers annuels audités préparés selon les IFRS. Ce navire, le *Palourde*, constitue la sûreté pour cet emprunt. Les profits et pertes de change réalisés sont comptabilisés en résultat net; les profits et pertes de change latents sont négligeables.

**ANNEXE I (COMMUNE) (suite)**  
**EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS**

*Informations supplémentaires (suite)*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

**Note 7 – Dette à long terme (suite)**

L'emprunt à terme non garanti a été contracté il y a cinq ans pour la modernisation de l'usine et des navires. Portant intérêt à 8,5 %, il est remboursable en versements annuels de 730 \$ et vient à échéance en 2020. Les clauses restrictives suivantes doivent être respectées :

- le ratio du fonds de roulement doit être d'au moins 1,0;
- l'endettement total par rapport au BAIIA ne doit pas excéder 5,0;
- le ratio BAIIA/intérêts doit être d'au moins 2,0;
- aucun dividende ne doit être versé ni nouvel emprunt contracté sans autorisation préalable.

**Note 8 – Pêche et approvisionnement, et transformation**

Les coûts de la pêche et de l'approvisionnement sont constitués des coûts de la main-d'œuvre, du carburant et des réparations liés à l'utilisation des navires. Les coûts de transformation sont constitués des coûts de transformation des homards et des palourdes en produits emballés frais ou congelés. Ces coûts de production comprennent tous les coûts des matières premières, des matières consommables et de la main-d'œuvre directe et indirecte.

**Note 9 – Frais d'administration et de vente**

Les frais d'administration comprennent les charges de personnel, les honoraires professionnels, des charges locatives et d'autres charges. Les frais de vente incluent les coûts de publicité et de marketing, et les créances douteuses.

**ANNEXE II (COMMUNE)**  
**EXTRAITS DU PROCÈS-VERBAL DE LA RÉUNION DU COMITÉ D'AUDIT – 6 FÉVRIER 2017**

Tous les membres du Comité d'audit sont présents à la réunion :

- Dorees Finnigan — employée, actionnaire de catégorie B et présidente du Comité;
- Caren Jones — conseillère externe (CPA à la retraite);
- Jacques LeMare — employé et actionnaire de catégorie B.

Darrell McDermott, PDG, est également présent.

Dorees : Darrell, en raison de la maladie et du décès du CF, nous avons des doutes quant au projet d'états financiers de 2016 et au travail du personnel comptable au cours des quatre derniers mois. J'ai notamment des questions sur la nouvelle participation dans Freeze. Nous avons payé 1 754 000 \$ pour cette participation, non?

Darrell : Oui. Une évaluation de l'entreprise est fournie (Annexe III). Nous avons acheté 25 000 actions, pour une participation de 18 %. Le reste est détenu par un grand nombre d'actionnaires. Nous avons aussi négocié et obtenu deux des cinq sièges au Conseil et la capacité de participer aux décisions relatives aux politiques de l'entreprise.

Jacques : Je suis récemment monté à bord de notre plus vieux navire, le *Homard I*. Il s'est détérioré depuis un an, et je pense que cela pourrait avoir une incidence sur sa valeur comptable. J'ai donc demandé des informations supplémentaires (Annexe IV).

Caren : Les entrées au titre des navires se chiffrent à plus de 1 million \$ pour l'exercice. À quoi correspondent ces entrées?

Darrell : Fin mars, nous avons acheté une nouvelle grue de haute technologie et l'avons installée sur le *Homard II*. Le *Homard II* a été hors service durant environ une semaine, pendant l'installation de la grue. D'autres coûts liés à la nouvelle grue ont aussi été engagés (Annexe V).

Dorees : Je me souviens que nous avons confié à contrat certains travaux de développement. Qu'en est-il de ce projet?

Darrell : En juin, ASI a conclu une entente avec un entrepreneur indépendant pour que celui-ci fasse du développement expérimental afin d'améliorer le processus de blanchiment et de réduire les eaux usées. À ce jour, l'entrepreneur a facturé 300 000 \$ pour la main-d'œuvre, les matières et les frais de laboratoire. Nous avons comptabilisé ces coûts dans les entrées de matériel, puisque nous aurons au bout du compte un nouveau processus plus efficient. L'entrepreneur a fabriqué un prototype fonctionnel qui a donné de bons résultats lors des tests initiaux. D'autres tests seront effectués cet été en vue de l'amélioration du processus.

**ANNEXE II (COMMUNE) (suite)**

**EXTRAITS DU PROCÈS-VERBAL DE LA RÉUNION DU COMITÉ D'AUDIT – 6 FÉVRIER 2017**

Jacques : Qu'en est-il du bâtiment loué que nous avons quitté en décembre? Sommes-nous parvenus à un règlement avec le propriétaire au sujet du bail?

Darrell : Pas encore. Le propriétaire s'en tient au bail, qui nous oblige à payer 2 500 \$ au début de chaque mois jusqu'en mars 2019. Le loyer est payé jusqu'au 31 décembre 2016, et nous nous sommes engagés à le payer jusqu'à la fin du bail. Malheureusement, celui-ci comporte des clauses interdisant la résiliation ou la sous-location.

Jacques : Cela aura-t-il un effet sur nos états financiers de fin d'exercice?

Darrell : Je ne sais pas. Jusqu'ici, nous avons passé les montants en charges lorsqu'ils ont été versés.



**ANNEXE III (COMMUNE)**  
**DONNÉES SOMMAIRES SUR LA PARTICIPATION DANS FREEZE THE SHELL CO.**

Le 16 août 2016, ASI a acquis 25 000 actions ordinaires de Freeze pour une contrepartie en espèces de 1 754 000 \$.

Le tableau ci-dessous indique la juste valeur des actifs nets le 16 août 2016, établie par un évaluateur indépendant.

	Valeur comptable	Juste valeur de marché
<b>Actifs nets identifiables</b>		
Fonds de roulement	1 690 000 \$	1 690 000 \$
Terrain	1 000 000	2 711 000
Installations et matériel	13 029 000	13 029 000
Relations clients	0	2 500 000
Dette à long terme	<u>(11 147 250)</u>	(11 147 250)
Total	<u>4 571 750 \$</u>	

Freeze clôt son exercice le 31 décembre et applique les IFRS. Pour la période du 16 août au 31 décembre, elle a présenté un résultat net après impôts de 750 000 \$. ASI a reçu des dividendes en espèces de 55 000 \$ de Freeze en décembre 2016, et Freeze n'était pas admissible à un remboursement au titre de dividendes pour ce paiement.

Les relations clients seront utiles durant les 15 prochaines années.

**ANNEXE IV (COMMUNE)  
INFORMATIONS SUR LE *HOMARD I***

Coût d'origine	10 000 000 \$
Amortissement cumulé au 31 décembre 2016	8 333 350 \$

La durée d'utilité restante est estimée à quatre ans, et la valeur résiduelle est nulle.

On estime que l'utilisation du navire générera au cours des quatre prochains exercices des flux de trésorerie annuels avant impôts de 335 000 \$. Le coût moyen pondéré du capital (CMPC) avant impôts d'ASI est de 14 %, et son CMPC après impôts est de 12 %.

Selon l'évaluation d'un commerçant local, si le navire était vendu le 31 décembre 2016, le produit estimatif de la vente serait de 1,7 million \$.

Le commerçant prendrait une commission de 5 % sur le produit brut de la vente, et ASI assumerait les frais juridiques de 1 500 \$ pour le transfert de propriété.

**ANNEXE V (COMMUNE)**  
**ACHAT D'UNE NOUVELLE GRUE**

Les navires, tel le *Homard II*, comportent chacun trois composants majeurs : la grue, le moteur et la structure. Au moment de l'achat du *Homard II* à la fin de 1998, chacun de ces composants avait une durée d'utilité d'environ 30 ans. Au 31 décembre 2016, le moteur et la structure avaient chacun une durée d'utilité résiduelle de 12 ans.

En mars 2016, ASI a acheté une nouvelle grue à la fine pointe de la technologie pour le *Homard II*. Cette grue permet d'accroître l'efficacité de la pêche au homard en réduisant les coûts et en améliorant la productivité. Les coûts ont été inscrits à l'actif comme suit (en milliers de dollars canadiens) :

Coût de la nouvelle grue	845	\$
Frais de financement payés au fournisseur	14	
Enlèvement de la vieille grue du <i>Homard II</i>	34	
Installation de la nouvelle grue sur le <i>Homard II</i>	56	
Formation donnée au personnel sur l'utilisation de la grue	109	
	1 058	\$

La nouvelle grue a une durée d'utilité d'au moins 20 ans. La formation a été assurée par le fournisseur de la grue, moyennant des frais supplémentaires.

Ce sont les employés d'ASI qui se sont occupés d'enlever la vieille grue et d'installer la nouvelle. La vieille grue se trouve toujours sur le quai d'ASI. Du fait de son âge et de ses particularités, il n'existe aucun marché pour celle-ci.

***RÔLE EN CERTIFICATION  
INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE***

**ANNEXE VI**  
**CERTIFICATION – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

*Planification préliminaire de l'audit – Extraits*

L'information sur la planification consignée ci-dessous est fondée sur la connaissance d'ASI que CPA s.r.l. a actuellement et sur la planification préliminaire achevée en septembre 2016.

- ASI est un client de CPA s.r.l. depuis huit ans.
- Aucune erreur n'a été relevée lors des audits des exercices antérieurs.
- La gouvernance d'ASI est solide; en effet, un Comité d'audit (qui se réunit tous les trois mois et compte un conseiller externe, qui est un auditeur à la retraite) et un Conseil d'administration (qui se réunit tous les trois mois) exercent une surveillance sur l'entreprise.
- Aucun changement n'a été noté dans les méthodes comptables appliquées par ASI.

**Seuil de signification**

- Pour l'exercice précédent, le seuil de signification avait été basé sur le résultat avant impôts, auquel on avait appliqué un pourcentage compris dans la fourchette acceptable de CPA s.r.l., qui est de 5 % à 7 %.
- Le seuil de signification et le seuil de signification pour les travaux n'ont pas été calculés à l'étape de la planification, car on ne disposait pas d'états financiers internes. Le seuil de signification de l'exercice précédent, soit 75 000 \$, a donc été utilisé.

**Test des contrôles**

Les contrôles ci-dessous ont été identifiés comme les contrôles clés d'ASI; ils ont été testés, et on s'est appuyé sur eux aux fins de l'audit par le passé.

Produits

- Le CF passe en revue et approuve la liste des ventes hebdomadaires, qui indique le numéro de tous les bons de commande générés dans la semaine et précise où en sont les commandes.
- Pendant sa revue, il examine les pièces justificatives pour valider les ventes à comptabiliser en produits. Dans le cas des ventes achevées (c'est-à-dire lorsque les commandes ont été expédiées et livrées), il reçoit, pour faciliter sa revue, le bon de commande, le bordereau d'emballage et la facture du client. Dans le cas des ventes non achevées, il reçoit toutes les pièces justificatives existantes (bordereaux d'emballage ou annulations de commande).
- Le CF note manuellement que la revue a été effectuée pour chaque numéro de bon de commande et approuve chaque liste des ventes hebdomadaires.
- Si une commande n'est pas étayée par des pièces justificatives appropriées, le CF retire la vente de la liste et veille à ce qu'elle ne soit pas comptabilisée en produits.
- Le test de ce processus fournit une assurance concernant l'exhaustivité des produits, leur existence, leur exactitude et la séparation des périodes auxquelles ceux-ci se rattachent.

**ANNEXE VI (suite)**  
**CERTIFICATION – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

*Planification préliminaire de l'audit – Extraits (suite)*

Achats

- Le CF passe en revue toutes les dépenses et les approuve en signant les chèques ou en utilisant son code bancaire personnel pour autoriser le transfert électronique de fonds (TEF).
- Pour approuver le paiement, le CF doit recevoir un bon de commande signé et la facture définitive.
- Pour les charges supérieures à 10 000 \$, l'approbation de Darrell est également requise. Pour obtenir la preuve de l'approbation, on peut vérifier la signature sur le chèque ou vérifier l'autorisation du TEF sur le site Web de la banque.
- Le test de ce processus fournit une assurance concernant l'existence / la réalité et l'exactitude des achats.

Paie

- L'aide-comptable traite la paie aux deux semaines.
- Le CF passe en revue et approuve les rapports de paie.
- Le CF fait aussi un rapprochement mensuel, qui rend compte de tous les écarts relatifs à la paie résultant de l'embauche de nouveaux employés ou de cessations d'emploi au cours du mois.
- Le test de ce processus fournit une assurance concernant l'exhaustivité, l'existence / la réalité et l'exactitude de la paie.

**ANNEXE VI (suite)**  
**CERTIFICATION – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

*Nouveau système de traitement des commandes et de facturation*

Vers la fin d'octobre, ASI a mis en place un nouveau système de traitement des commandes et de facturation, Fast Fish (FF). ASI loue le logiciel moyennant le paiement de frais annuels et peut demander que des modifications simples y soient apportées. Le système fonctionne comme suit :

- Les clients commandent en ligne : ils doivent entrer leur nom et les adresses de facturation et d'expédition. FF accepte la commande, crée un compte client à partir des renseignements entrés par le client et attribue à la commande un numéro de vente séquentiel tel que V00001, le tout, de façon automatique.
- Le prix dépend du volume d'achats. FF détermine automatiquement les prix pour chaque commande en accédant à un fichier électronique indiquant les prix selon le volume. Tous les membres du personnel comptable ont accès au fichier maître des prix, mais personne ne l'a mis à jour depuis la mise en place du système. Les frais d'expédition sont calculés automatiquement, selon l'adresse entrée par le client, et ajoutés sur le bon de commande.
- Le personnel des ventes peut, à sa discrétion, accorder une réduction allant jusqu'à 50 % du prix pour conclure la vente.
- Lorsque le bon de commande est rempli, les informations sont transmises au Service de la comptabilité, où on l'imprime et passe en revue la commande pour s'assurer qu'il n'y manque rien et que les prix sont exacts. La copie papier du bon de commande est ensuite initialée. Un membre du Service de la comptabilité doit ensuite ouvrir le bon de commande dans FF et cliquer « Accepter » pour passer à l'étape suivante. Étant donné l'absence du CF, les membres du Service de la comptabilité prennent parfois du retard. En conséquence, pour ne pas contrarier les clients, ils entrent simplement dans le système et cliquent « Accepter », sans procéder à la revue et à l'approbation de la commande.
- Lorsque le bon de commande est accepté, FF l'envoie au Service de l'expédition et un bordereau d'emballage est créé. Les numéros des bordereaux d'emballage correspondent à ceux des bons de commande (par exemple, E00001).
- Le Service de l'expédition remplit la commande à l'aide du bordereau d'emballage, et les produits sont expédiés.
- Le Service de l'expédition ouvre ensuite le dossier de la commande dans FF à l'aide du numéro du bordereau d'emballage, et clique « Terminée ». Au terme du processus, la facture est générée et la commande est facturée au client. Les numéros de facture correspondent à ceux des bons de commande et des bordereaux d'emballage (par exemple, F00001).
- Avant l'envoi de la facture au client, un membre du Service de la comptabilité en vérifie manuellement l'exactitude. Cela fait, il ouvre FF et clique « Envoyer ». La facture est de ce fait reportée dans le grand livre général, et les stocks sont automatiquement réduits. Dans ce cas aussi, à cause des responsabilités accrues du Service de la comptabilité, on se contente parfois d'entrer dans le système et de cliquer « Envoyer » pour toutes les factures non envoyées, afin de mettre le grand livre général à jour.

**ANNEXE VI (suite)**  
**CERTIFICATION – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

*Primes aux fournisseurs*

À la fin de chaque exercice, les fournisseurs qui vendent du homard à ASI depuis au moins cinq ans touchent une prime fondée sur le bénéfice d'exploitation généré par la vente de homard. La prime est calculée comme suit :

Montant des ventes de homard  
Moins : coûts de la pêche au homard  
Moins : coûts de transformation du homard  
Moins : fret, autres frais de transport et droits de douane relatifs à la vente de homard  
Moins : affectation des frais d'administration et de vente, fondée sur le temps consacré exclusivement à la division Homard  
Égale : bénéfice d'exploitation généré par la vente de homard

Remarque : L'amortissement n'entre pas dans le calcul.

Les fournisseurs reçoivent collectivement une prime égale à 20 % de ce bénéfice d'exploitation. Le montant versé à chaque fournisseur est proportionnel à ses ventes de homard à ASI au cours de l'exercice.

Voici le calcul pour 2016 :

Ventes de homard	18 500 000 \$
Coûts de la pêche (prime non incluse)	(12 025 000)
Coûts de transformation	(1 320 000)
Fret, autres frais de transport et droits de douane relatifs à la vente de homard	(924 000)
Frais d'administration et de vente affectés à la division Homard	(2 856 000)
Bénéfice d'exploitation généré par la vente de homard	<u>1 375 000 \$</u>
Prime de participation aux bénéfices — 20 %	<u>275 000 \$</u>
Livres de homard achetées des fournisseurs admissibles à la prime	<u>800 000</u>
Prime par livre	<u>0,344 \$</u>

En 2016, 20 fournisseurs ont touché la prime, de sorte que la prime moyenne par fournisseur était de  $275\,000 \$ \div 20 = 13\,750 \$$ .

La prime de participation aux bénéfices est comptabilisée dans les coûts de la pêche et les dettes fournisseurs dans le projet d'états financiers de 2016.



**ANNEXE VI (suite)**  
**CERTIFICATION – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

*Primes aux fournisseurs (suite)*

Récemment, certaines informations ont circulé au sujet de l'affectation des frais d'administration et de vente. Par le passé, ces frais étaient imputés en fonction du temps consacré. Toutefois, cette année, du fait que les données en dossier étaient insuffisantes, l'affectation a simplement été fondée sur le temps consacré l'an dernier aux activités liées au homard, soit 68,65 %. Or, les charges de 2016 comportaient des différences importantes par rapport à celles de 2015, à savoir :

- la société a payé 50 000 \$ pour une étude de marché sur la palourde;
- la société a engagé un nouvel agent commercial pour la promotion de la palourde en Asie. Les coûts supplémentaires attribuables à cet agent se chiffraient à 420 000 \$;
- un consultant en publicité a créé un nouvel emballage pour le homard et du nouveau matériel publicitaire, pour un coût de 270 000 \$;
- ASI a fait des dons totalisant 170 000 \$ qu'elle n'avait pas faits les années précédentes.

Enfin, une importante réparation a été effectuée sur la machine à emballer le homard. Par mégarde, un opérateur avait enrayé le mécanisme, ce qui a causé des dommages de 400 000 \$. Ce coût a été comptabilisé dans les coûts de transformation, mais les fournisseurs sont d'avis qu'il ne s'agit pas d'une « charge normale » et que le montant ne devrait pas entrer dans le calcul de la prime.

***RÔLE EN FINANCE  
INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE***

**ANNEXE VI**  
**FINANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

*Références du secteur*

Les informations ci-dessous ont trait à de grandes entreprises intégrées du secteur des fruits de mer qui pêchent, transforment et livrent des fruits de mer en Amérique du Nord.

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
<b>Rentabilité</b>		
Rendement des capitaux propres	14,0 %	13,8 %
<b>Analyse de la marge</b>		
Bénéfice d'exploitation en % des ventes	12,4 %	11,4 %
<b>Rotation</b>		
Délai moyen de recouvrement des créances	41,0	45,1
Délai moyen de rotation des stocks	39,6	40,1
Nouvelles dépenses en immobilisations/amortissement	150 %	220 %
<b>Liquidité à court terme</b>		
Ratio du fonds de roulement	2,3	2,3
<b>Solvabilité à long terme</b>		
Dette totale/actif total	0,8	0,7
BAIIA/Intérêts	3,0	3,2

**ANNEXE VI (suite)**  
**FINANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

*Proposition concernant les actions préférentielles rachetables au gré du porteur*

Il y a actuellement 10 000 actions ordinaires de catégorie B en circulation. Chaque action a été émise au prix de 100 \$. Chacun des 50 employés a investi 20 000 \$ et reçu 200 actions ordinaires en contrepartie.

La proposition consiste à échanger les 10 000 actions ordinaires de catégorie B contre de nouvelles actions préférentielles de catégorie D, à raison de une contre une.

Les actions préférentielles de catégorie D seront assorties des modalités suivantes :

- Chaque action donne droit à un vote.
- Un dividende trimestriel cumulatif est payable le 16<sup>e</sup> jour de mars, juin, septembre et décembre. Ce dividende est égal au plus élevé des montants suivants :
  - 2,50 \$ par action;
  - 10 % du résultat par action (calculé en tenant compte des actions préférentielles de catégorie D dans le nombre d'actions en circulation).
- Les actions sont rachetables au gré du porteur en tout temps après le 1<sup>er</sup> janvier 2020, au prix de 100 \$.
- ASI peut aussi racheter les actions au prix de 100 \$ en tout temps après le 1<sup>er</sup> janvier 2022.
- Tous les arriérés de dividendes doivent être payés avant le rachat des actions.
- En cas de dissolution, les détenteurs d'actions préférentielles de catégorie D jouiront d'une participation pleine et entière au même titre que les actionnaires ordinaires.

Comme il existe une obligation contractuelle de remettre de la trésorerie lorsque les actions du porteur sont rachetées, ces actions préférentielles seront présentées au passif pour le montant qu'ASI sera obligée de verser, soit 100 \$ l'action.

**ANNEXE VI (suite)**  
**FINANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

*Projet d'investissement dans un nouveau navire*

ASI envisage l'achat d'un nouveau navire pour la pêche à la palourde. Le navire coûtera 45 millions \$ et lui permettra de récolter chaque année six millions de livres de palourde de plus. Il sera doté d'une technologie de pointe qui permettra à ASI de congeler les palourdes directement à bord; celles-ci seront donc plus fraîches et auront meilleur goût. ASI estime que ce produit pourrait être vendu 6,00 \$ la livre en 2018.

Il faudra 12 mois pour construire le navire, lequel sera mis en service au début de 2018. Le fournisseur recevra 30 millions \$ immédiatement et 15 millions \$ en janvier 2018. Le nouveau navire aura une durée d'utilité de 25 ans, et il est admissible au taux spécial de DPA de 16 2/3 % pour les biens de catégorie 7 la première année, et au taux de 33 1/3 % pour chacune des années subséquentes.

Les coûts de la pêche, qui correspondent à tous les coûts d'exploitation du navire (carburant, main-d'œuvre et engins de pêche) à engager pour récolter et transformer six millions de livres de palourde, s'élèveront à 26 millions \$ en 2018. Les frais de vente, y compris les frais de livraison, sont estimés à 5 % du chiffre d'affaires. Les coûts annuels de maintenance et de réparation seront de 2 millions \$. Des frais d'administration annuels de 1,5 million \$ seront imputés à ce projet, même si ses coûts marginaux annuels seront de 0,8 million \$ seulement. Comme toute augmentation des coûts devrait être compensée par une augmentation des produits, l'inflation ne devrait pas être prise en compte.

Un investissement initial de 2,5 millions \$ de fonds de roulement sera requis en 2018, et celui-ci demeurera à ce niveau jusqu'à la fin de la durée de vie du navire. On estime qu'à la fin de la durée d'utilité du navire, des coûts de démantèlement de 5 millions \$ seront engagés.

Le fournisseur allemand financera une partie des coûts associés au nouveau navire, à un taux d'intérêt égal au LIBOR plus 6 %. Le LIBOR est actuellement à 4 %. Cet emprunt à taux variable inquiète Darrell, qui se demande s'il existe des moyens d'atténuer les risques associés aux fluctuations des taux d'intérêt.

**ANNEXE VI (suite)**  
**FINANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

*Achat d'immobilisations incorporelles*

Récemment, un concurrent qui ferme ses portes a demandé à ASI si elle était intéressée à acquérir les droits sur ses 10 permis de pêche au homard en haute mer. Avec ces 10 permis, ASI pourrait pêcher 500 000 livres de plus de homard en haute mer chaque année. Le prix demandé pour les 10 permis est de 7,5 millions \$. Les permis ont une durée de vie indéfinie, moyennant des droits annuels minimes.

ASI a recueilli les données historiques suivantes sur les transactions relatives aux permis de pêche au homard conclues sur le marché libre. ASI pense que certains des contrats de location suivants devraient l'aider à évaluer les 10 permis qu'on lui offre et à déterminer si le prix demandé est raisonnable.

<b>Entreprise</b>	<b>Quantité totale annuelle en livres autorisée selon les permis loués</b>	<b>Modalités du contrat de location</b>
Tiger Limited	250 000	Pêche en haute mer — Location sur six ans, 100 000 \$ par an plus 1,50 \$ la livre, sans garantie d'un volume minimal. Renouvelable aux six ans.
Shore to Shore Inc.	500 000	Pêche côtière — Location sur deux ans, 50 000 \$ par an plus 2,45 \$ la livre, volume minimal annuel garanti de 400 000 livres. Non renouvelable.
Coldwater Seafood Inc.	250 000	Pêche côtière — Location sur trois ans, 25 000 \$ par an plus 2,80 \$ la livre, volume minimal annuel garanti de 100 000 livres. Non renouvelable.
Shellfish Harvester Ltd.	400 000	Pêche en haute mer — Location sur cinq ans, 200 000 \$ par an plus 1,75 \$ la livre, volume minimal annuel garanti de 300 000 livres. Renouvelable aux cinq ans.

Le taux d'actualisation approprié pour cette analyse est le CMPC d'ASI, soit 12 %.

**ANNEXE VI (suite)**  
**FINANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

*Contrat avec un nouveau client chinois*

Une chaîne de restaurants de Chine, Dragon Delights (DD), est intéressée à passer un contrat de trois ans pour l'approvisionnement en palourdes des sables rouges, à un prix fixe en dollars américains. Elle s'engagera à l'égard d'un volume minimal et d'un volume maximal d'achat chaque année. La production actuelle d'ASI est insuffisante pour honorer ce contrat. ASI devra donc faire appel à une entreprise sous-traitante pour pêcher et fournir les palourdes supplémentaires, au coût de 3,50 \$ CA la livre.

Les clauses suivantes sont prévues au contrat de vente à DD :

- Le contrat est d'une durée de trois ans, soit du 1<sup>er</sup> mars 2017 au 28 février 2020.
- DD s'engage à acheter annuellement au moins deux millions et au plus trois millions de livres de palourdes congelées, à 5,10 \$ US la livre.
- Les commandes pour les deux millions de livres seront étalées uniformément au cours de l'année, pour un volume estimatif de 160 000 à 170 000 livres par mois.
- Il y aura une commande aux deux semaines, et les palourdes seront expédiées dans les 24 heures.
- DD assumera tous les frais d'expédition et coûts connexes.
- DD bénéficiera de modalités de paiement de 60 jours.
- Le contrat pourra être renouvelé en 2020 si les deux parties s'entendent.
- Le contrat peut être résilié sans pénalité par l'une ou l'autre des parties moyennant un préavis de 60 jours.

La palourde se vend actuellement 4,40 \$ US la livre (cours de change de clôture : 1 \$ US = 1,17 \$ CA).

En 2016, les coûts de production et de vente de palourde s'établissaient comme suit pour ASI :

Pêche et approvisionnement :

Coûts variables	2,23 \$ la livre
Coûts fixes	2 500 000 \$

Transformation et production :

Coûts variables	0,39 \$ la livre
Coûts fixes	760 000 \$
Fret — coûts variables	0,38 \$ la livre (de l'usine de transformation au client)
Vente — coûts variables	0,21 \$ la livre (il n'y aurait pas de frais de vente dans le cas du contrat avec DD)

ASI prévoit tenir en stock la valeur de deux semaines de ventes, en moyenne, afin de pouvoir respecter les exigences de livraison établies dans le contrat.

***RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE  
INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE***



## **ANNEXE VI**

### **GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

#### *Informations sur le secteur d'activité*

##### **Pêche aux fruits de mer**

ASI exploite deux secteurs distincts de pêche aux fruits de mer : la pêche au homard, qui est saisonnière, et la pêche à la palourde, en haute mer, qui dure toute l'année.

La pêche en haute mer est dominée par quelques grandes entreprises intégrées qui, comme ASI, possèdent de grands navires et ont des permis leur permettant de pêcher une grande proportion du total autorisé des captures annuelles déterminé par le gouvernement. Ces entreprises pêchent, transforment et distribuent les fruits de mer. Les grandes entreprises intégrées pouvant réaliser des économies d'échelle, la consolidation prévaut dans ce secteur. Le coût élevé des navires et le nombre limité de permis constituent d'importantes barrières à l'entrée.

Les consommateurs soucieux de leur santé exigent des produits de première qualité, renouvelables et ayant bon goût; la demande de fruits de mer est donc en hausse. Comme l'approvisionnement est fixé par les quotas gouvernementaux, les prix augmentent car la demande excède l'offre.

On s'attend à une augmentation de 26 % du prix des palourdes au cours des six prochaines années. On prévoit que la demande en Asie, et surtout en Chine, doublera d'ici 2020.

##### **Palourde**

La palourde des sables rouges est l'espèce privilégiée pour la préparation des sushis, ce qui crée une forte demande au Japon et en Chine, en plus de la demande en Amérique du Nord. On s'attend à ce que l'offre de palourde augmente de 15 % par année au cours des trois prochaines années. ASI estime que, d'ici 2018, la palourde pourrait se vendre 6,00 \$ la livre.

##### **Homard**

On s'attend à ce que les ventes mondiales de homard augmentent annuellement de 5 % au cours des 10 prochaines années. Toutefois, la population de homards est en déclin, et le ministère des Pêches et des Océans a abaissé le quota annuel de récolte autorisé pour les détenteurs de permis de pêche côtière. De nombreux pêcheurs de homard côtiers se sont plaints d'une réduction de leur quota annuel atteignant jusqu'à 80 %. À ce jour, les quotas de pêche au homard en haute mer n'ont pas été touchés.

**ANNEXE VI (suite)**  
**GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

*Références du secteur*

Les informations ci-dessous ont trait à de grandes entreprises intégrées du secteur des fruits de mer qui pêchent, transforment et livrent des fruits de mer en Amérique du Nord.

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
<b>Rentabilité</b>		
Rendement des capitaux propres	14,0 %	13,8 %
<b>Analyse de la marge</b>		
Bénéfice d'exploitation en % des ventes	12,4 %	11,4 %
<b>Rotation</b>		
Délai moyen de recouvrement des créances	41,0	45,1
Délai moyen de rotation des stocks	39,6	40,1
Nouvelles dépenses en immobilisations/amortissement	150 %	220 %
<b>Liquidité à court terme</b>		
Ratio du fonds de roulement	2,3	2,3
<b>Solvabilité à long terme</b>		
Dette totale/actif total	0,8	0,7
BAIIA/Intérêts	3,0	3,2

Pour 2017, le Conseil a déterminé trois indicateurs clés de la performance :

- rendement des capitaux propres d'au moins 14 %;
- bénéfice d'exploitation égal à au moins 10 % des ventes;
- ratio de la dette totale sur l'actif total n'excédant pas 0,8.

**ANNEXE VI (suite)**  
**GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

*Primes aux fournisseurs*

À la fin de chaque exercice, les fournisseurs qui vendent du homard à ASI depuis au moins cinq ans touchent une prime. Ces fournisseurs reçoivent collectivement une prime égale à 20 % du bénéfice d'exploitation découlant de la vente de homard. Le montant versé à chaque fournisseur est proportionnel à ses ventes de homard à ASI au cours de l'exercice.

Voici le calcul pour 2016 :

Ventes de homard	18 500 000 \$
Coûts de la pêche (prime non incluse)	(12 025 000)
Coûts de transformation	(1 320 000)
Fret, autres frais de transport et droits de douane relatifs à la vente de homard	(924 000)
Frais d'administration et de vente affectés à la division Homard	<u>(2 856 000)</u>
Bénéfice d'exploitation généré par la vente de homard	<u>1 375 000 \$</u>
Prime de participation aux bénéfices — 20 %	<u>275 000 \$</u>
 Livres de homard pêchées par les fournisseurs admissibles à la prime	 <u>800 000</u>
 Prime par livre	 <u>0,344 \$</u>

Remarque : L'amortissement n'entre pas dans le calcul.

En 2016, 20 fournisseurs ont touché la prime, de sorte que la prime moyenne par fournisseur était de  $275\,000 \$ \div 20 = 13\,750 \$$ .

La prime de participation aux bénéfices est comptabilisée dans les coûts de la pêche et les dettes fournisseurs dans le projet d'états financiers de 2016.

**ANNEXE VI (suite)**  
**GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

*Primes aux fournisseurs (suite)*

Récemment, certaines informations ont circulé au sujet de l'affectation des frais d'administration et de vente. Par le passé, ces frais étaient imputés en fonction du temps consacré. Toutefois, cette année, du fait que les données en dossier étaient insuffisantes, l'affectation a simplement été fondée sur le temps consacré l'an dernier au secteur homard, soit 68,65 %. Or, les charges de 2016 comportaient des différences importantes par rapport à celles de 2015, à savoir :

- la société a payé 50 000 \$ pour une étude de marché sur la palourde;
- la société a fait appel à un nouvel agent commercial pour la promotion de la palourde en Asie. Les coûts supplémentaires attribuables à cet agent se chiffraient à 420 000 \$;
- un consultant en publicité a créé un nouvel emballage pour le homard et du nouveau matériel publicitaire, pour un coût de 270 000 \$;
- ASI a fait des dons totalisant 170 000 \$ qu'elle n'avait pas faits les années précédentes.

Enfin, une importante réparation a été effectuée sur la machine à emballer le homard. Par mégarde, un opérateur avait enrayé le mécanisme, ce qui a causé des dommages de 400 000 \$. Ce coût a été comptabilisé dans les coûts de transformation du homard.

**ANNEXE VI (suite)**  
**GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

*Contrat avec un nouveau client chinois*

Une chaîne de restaurants de Chine, Dragon Delights (DD), est intéressée à passer un contrat de trois ans pour l'approvisionnement en palourdes des sables rouges, à un prix fixe en dollars américains. Elle s'engagera à l'égard d'un volume minimal et d'un volume maximal d'achat chaque année. La production actuelle d'ASI est insuffisante pour honorer ce contrat. ASI devra donc faire appel à une entreprise sous-traitante pour pêcher et fournir les palourdes supplémentaires, au coût de 3,50 \$ CA la livre, ce qui générera une marge sur coûts variables de 2,08 \$ CA la livre. ASI n'a pas encore vérifié si ce contrat entraînera des frais d'administration fixes supplémentaires.

Les clauses suivantes sont prévues au contrat de vente à DD :

- Le contrat est d'une durée de trois ans, soit du 1<sup>er</sup> mars 2017 au 28 février 2020.
- DD s'engage à acheter annuellement au moins deux millions et au plus trois millions de livres de palourdes congelées, à 5,10 \$ US la livre.
- Les commandes pour les deux millions de livres seront étalées uniformément au cours de l'année, pour un volume estimatif de 160 000 à 170 000 livres par mois.
- Il y aura une commande aux deux semaines, et les palourdes seront expédiées dans les 24 heures.
- DD assumera tous les frais d'expédition et coûts connexes.
- DD bénéficiera de modalités de paiement de 60 jours.
- Le contrat pourra être renouvelé en 2020 si les deux parties s'entendent.
- Le contrat peut être résilié sans pénalité par l'une ou l'autre des parties moyennant un préavis de 60 jours.

La palourde se vend actuellement 4,40 \$ US la livre (cours de change de clôture : 1 \$ US = 1,17 \$ CA).

**ANNEXE VI (suite)**  
**GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

*Proposition de contrat avec Royal Lobster Co.*

ASI a été contactée par un concurrent, Royal Lobster Co. (RLC). RLC veut qu'ASI transforme et emballe 2,5 millions de livres de homard par année pour elle. RLC pêchera le homard et le livrera à ASI pour que celle-ci le conserve dans ses bassins, le transforme et l'emballage. ASI expédiera ensuite directement le homard aux clients de RLC, qui assumera toutefois les coûts d'expédition. Le contrat initial sera de quatre ans.

RLC paiera 0,85 \$ la livre à ASI pour la conservation, la transformation et l'emballage. Les dépassements de coûts, les coûts résultant du gaspillage et les autres coûts seront assumés par ASI. ASI devra s'assurer que le homard emballé est conforme à tous les règlements sur la salubrité alimentaire et sera tenue responsable de toutes les obligations résultant d'une contamination alimentaire ou d'un échec à l'inspection. ASI sera en outre tenue responsable des pénalités résultant de retards de livraison causés par des problèmes de transformation. On estime que le gaspillage et les dépassements de coûts annuels représentent 3,5 % du prix contractuel total.

L'usine d'ASI a la capacité de transformer et d'emballer quatre millions de livres de homard par an. En 2016, elle a transformé 1,8 million de livres de homard.

Le prix de vente actuel du homard est de 10,27 \$ la livre.

Les coûts variables et les coûts fixes de la division Homard sont les suivants :

**Pêche et approvisionnement :**

Coûts variables — captures d'ASI	3,71 \$ la livre
Coûts variables — captures des fournisseurs de homard côtier	5,66 \$ la livre
Coûts fixes	3 000 000 \$

**Transformation et emballage :**

Coûts variables	0,20 \$ la livre
Coûts fixes	960 000 \$
Fret — coûts variables	0,51 \$ la livre
Vente — coûts variables	0,26 \$ la livre
Administration et vente — coûts fixes	2 388 000 \$

Remarque : Ces chiffres ne tiennent pas compte des primes aux fournisseurs, qui sont calculées annuellement.

*Ne tenez pas compte des primes aux fournisseurs ni des incidences fiscales dans vos calculs.*

RLC a indiqué que le contrat doit viser la transformation et l'emballage de la totalité des 2,5 millions de livres et n'est pas intéressée à signer un contrat pour une quantité moindre.

***RÔLE EN FISCALITÉ  
INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE***

## ANNEXE VI FISCALITÉ – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

### *Renseignements fiscaux*

À l'Île-du-Prince-Édouard (Î.-P.-É.), les taux d'imposition provinciaux des sociétés s'établissaient comme suit pour 2015 et 2016 :

Revenu provenant d'une entreprise exploitée activement, jusqu'à hauteur du plafond des affaires	4,5 %
Tous les autres revenus	16 %
Crédit d'impôt à l'investissement sur les dépenses admissibles de RS&DE	15 %

ASI comptabilise les produits tirés de la pêche selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

### **Données fiscales pour 2015**

La déclaration de revenus des sociétés T2 produite par ASI pour 2015 comprenait ce qui suit :

Coûts déduits pour la rénovation du <i>Palourde</i>	750 000 \$
Total des dépenses de RS&DE déductibles	325 000 \$
Revenu imposable	1 350 000 \$
Impôts à payer	178 500 \$

Tous les acomptes provisionnels et le solde final des impôts exigibles ont été payés à temps. L'ARC a vérifié certains éléments après qu'ASI a produit sa déclaration de revenus de 2015. Le vérificateur propose les rajustements suivants aux fins du calcul du revenu imposable :

- Les frais de repas et de divertissement totalisaient 48 000 \$. Ce montant comprenait 10 000 \$ au titre des fêtes annuelles tenues l'été et en décembre. ASI a déduit 100 % des 10 000 \$ et a rajouté 50 % du solde (soit 19 000 \$), mais l'ARC a aussi refusé 50 % de la déduction au titre des fêtes.
- ASI a payé 15 000 \$ pour une mise jour de l'évaluation des navires. L'ARC a refusé la déduction demandée par ASI, ayant considéré qu'il s'agissait d'un coût de financement.
- ASI a acheté beaucoup de petits outils de moins de 500 \$ chacun, pour un coût total de 28 000 \$, et les a classés dans la catégorie 12 sans appliquer la règle de la demi-année. L'ARC les a reclassés dans la catégorie 8 et a appliqué la règle de la demi-année.
- L'ARC a refusé l'inclusion de la prime d'assurance annuelle de 180 000 \$, au motif qu'il s'agit d'une dépense payée d'avance. La police est renouvelée le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année, et la prime est payée en un seul versement.
- L'ARC a déterminé que les coûts de rénovation du *Palourde* correspondent à une amélioration et ne constituent pas des coûts de réparation et d'entretien. Ces coûts avaient été à juste titre inscrits à l'actif aux fins de l'information financière en 2015. L'ARC les a ajoutés au coût du *Palourde*, dans la catégorie 7.
- L'ARC a jugé qu'une somme de 225 000 \$ incluse dans les dépenses de RS&DE représentait des dépenses en immobilisations pour du matériel de fabrication. L'ARC a refusé la déduction et ajouté ces coûts dans la catégorie 29.



**ANNEXE VI (suite)**  
**FISCALITÉ – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

*Renseignements fiscaux (suite)*

Outre les rajustements qui précèdent, le vérificateur propose d'apporter les rajustements suivants pour le calcul des impôts à payer :

- Les déductions pour petite entreprise du fédéral et de l'Î.-P.-É. ont été refusées en raison du montant de capital imposable de l'année précédente.
- Le crédit d'impôt à l'investissement fédéral supplémentaire de 20 % sur les dépenses admissibles de RS&DE dont peuvent se prévaloir les sociétés privées sous contrôle canadien a été refusé.

**Soldes de la FNACC et du MCIA au 31 décembre 2015, avant les rajustements proposés à la suite de la vérification :**

Catégorie	Description	Taux de DPA	Solde de la FNACC / du MCIA
Catégorie 1	Bâtiments	4 %	1 354 000 \$
Catégorie 7	Navire, <i>Palourde</i>	15 %	2 142 000 \$
Catégorie 7	Navire, <i>Homard I</i>	33 1/3 %, linéaire	28 000 \$
Catégorie 7	Navire, <i>Homard II</i>	33 1/3 %, linéaire	544 000 \$
Catégorie 8	Mobilier, matériel et outillage	20 %	50 000 \$
Catégorie 12	Logiciels et petits outils	100 %	10 000 \$
Catégorie 29*	Matériel de fabrication	50 %, linéaire	400 000 \$
Catégorie 50	Matériel informatique	55 %	40 000 \$
IA	Permis	7 % MCIA	6 200 000 \$

\* Le solde de la catégorie 29 est constitué de matériel de transformation acheté en 2014.

Les navires construits hors du Canada (comme le *Palourde*) sont groupés dans la catégorie 7, dont le taux de DPA dégressif est de 15 %, et la règle de la demi-année s'applique l'année de l'acquisition. Les navires construits et exploités au Canada (comme le *Homard I* et le *Homard II*) peuvent être inscrits dans une catégorie 7 distincte, ayant un taux de DPA linéaire correspondant à 33 1/3 % du coût en capital, le taux pour l'année d'acquisition étant de 16 2/3 % du coût en capital. Une DPA de 28 000 \$ peut être demandée en 2016 sur les coûts compris dans le solde de la FNACC du *Homard I* à la clôture de 2015. Une DPA de 224 000 \$ peut être demandée en 2016 sur les coûts compris dans le solde de la FNACC du *Homard II* à la clôture de 2015.

**Données fiscales additionnelles pour 2016**

Les frais de vente de 2016 comprennent des repas totalisant 120 000 \$ et des dons de 170 000 \$ (75 000 \$ à des organismes sans but lucratif non enregistrés et 95 000 \$ à des organismes de bienfaisance enregistrés).

**ANNEXE VI (suite)**  
**FISCALITÉ – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

*Régime d'options sur actions proposé*

Le revenu annuel moyen des employés est de 150 000 \$. ASI aimerait verser une rémunération supplémentaire sous forme d'options sur actions qui seront attribuées chaque année aux dirigeants clés. Les options seront attribuées annuellement à la discrétion du Conseil, le 1<sup>er</sup> janvier. Elles viseront l'achat de nouvelles actions ordinaires de catégorie C, qui conféreront au porteur une participation dans la société de la même manière que les actions ordinaires de catégorie A.

Le prix d'exercice des options sera fixé à la date d'attribution et sera égal à la juste valeur de marché des actions, majorée de 2 \$. La juste valeur de marché sera déterminée à l'aide d'un modèle d'évaluation convenu.

Les droits rattachés aux options seront entièrement acquis au bout de deux ans, 25 % étant acquis après la première année, et les 75 % restants, après la seconde. Les options pourront être exercées pendant cinq ans à compter de la date d'acquisition des droits.

Au moment de l'exercice, le prix d'exercice sera payé à la société, et les actions seront émises.

**ANNEXE VI (suite)**  
**FISCALITÉ – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

*Proposition concernant les actions privilégiées rachetables au gré du porteur*

Il y a actuellement 10 000 actions ordinaires de catégorie B émises et en circulation, détenues par un groupe de 50 employés. Lors de l'émission, il y a sept ans, chaque action a été émise à sa juste valeur, soit 100 \$. Chaque employé a investi 20 000 \$ et reçu 200 actions en contrepartie.

La proposition consiste à échanger les 10 000 actions ordinaires de catégorie B, dollar pour dollar, contre de nouvelles actions privilégiées de catégorie D, la juste valeur étant déterminée à l'aide d'un modèle d'évaluation convenu.

Les actions privilégiées de catégorie D seront assorties des modalités suivantes :

- Chaque action donne droit à un vote.
- Un dividende trimestriel cumulatif est payable le 16<sup>e</sup> jour de mars, juin, septembre et décembre. Ce dividende, par action, est égal au plus élevé des montants suivants :
  - 2,50 \$;
  - 10 % du résultat par action (calculé en tenant compte des actions privilégiées de catégorie D dans le nombre d'actions en circulation).
- Les actions sont rachetables au gré du porteur en tout temps après le 1<sup>er</sup> janvier 2020, au prix de 100 \$, payable en trésorerie.
- ASI peut aussi racheter les actions au prix de 100 \$ en tout temps après le 1<sup>er</sup> janvier 2022.
- Tous les arriérés de dividendes doivent être payés avant le rachat des actions.
- En cas de dissolution, les actionnaires privilégiés de catégorie D auront priorité de rang sur les porteurs de toutes les catégories d'actions ordinaires, et ils n'auront droit de rachat qu'au prix de rachat au gré du porteur.

Les frais juridiques qu'ASI devra verser relativement à l'échange sont estimés à 10 000 \$.

**ANNEXE I**

**ÉPREUVE DU JOUR 3 – 27 MAI 2016**

**Étude de cas n° 1****(Temps suggéré : 80 minutes)**

Vous, CPA, avez récemment été engagé au Bureau du vérificateur général (BVG) à titre de comptable principal. Nous sommes le 31 janvier 2016, et on vient de vous confier l'audit financier de Courrier national (CN), une société d'État du gouvernement du Canada (GdC), dont l'exercice se termine le 31 décembre. CN propose les trois gammes de services suivantes :

- *Services postaux* — CN a le mandat de livrer le courrier à toutes les adresses du pays. Le GdC lui accorde donc le droit exclusif de fournir ce service. Cette gamme de services est financée en partie par la vente de timbres, et tout déficit présenté dans les états financiers internes est comblé par des subventions du GdC. Les subventions sont versées à CN dans l'exercice suivant. CN a livré 1,5 milliard d'articles par la poste en 2015.
- *Services de messagerie* — CN offre aussi un service de messagerie local et national, Messageries inc. Ses services allant de la livraison express à l'expédition de colis volumineux, Messageries inc. a de nombreux concurrents, dont FedEx. Les frais de livraison sont les seuls revenus tirés de cette gamme de services. En 2015, CN a livré 150 millions d'articles par messageries.
- *Services concessionnaires* — Dans tous ses comptoirs postaux, CN vend des fournitures, comme des enveloppes. Le prix des articles est toujours établi au coût de revient majoré de 15 %. Cette marge de 15 % vise à couvrir les frais généraux. Au 31 décembre 2015, CN compte 6 200 comptoirs postaux au Canada.

Ce matin, vous avez rencontré votre directeur, qui vous a dit : « CPA, j'ai quelques tâches à vous confier. Cette année, nous avons décidé d'adopter une approche entièrement corroborative pour les postes de l'état des résultats. Pourriez-vous proposer des procédures de corroboration pour l'audit des revenus et des charges?

« De plus, le GdC subventionne les *Services postaux*, mais le BVG doit s'assurer que les fonds ne servent pas à subventionner les *Services de messagerie* et les *Services concessionnaires*. Veuillez déterminer les revenus et les coûts, y compris les coûts répartis, pour chaque gamme de services et déterminer si les *Services de messagerie* ou les *Services concessionnaires* ont profité des subventions. Dites-moi ce que vous pensez de la répartition faite par CN et s'il y a des facteurs dont le GdC devrait tenir compte concernant la formule de répartition. Nous avons reçu des informations financières provisoires qui vous aideront dans votre analyse (Annexe I).

« Veuillez effectuer aussi une analyse des flux de trésorerie pour 2016, pour nous assurer qu'il n'y a pas de problèmes de liquidité. Assurez-vous d'intégrer les nouvelles initiatives proposées pour 2016 (Annexe II) et proposer des façons d'améliorer les flux de trésorerie futurs de CN.

« Le BVG réalisera une mission distincte pour CN dans les prochains mois. En prévision de cette mission, j'aimerais savoir si vous pensez que les nouvelles initiatives sont compatibles avec les énoncés de vision et de mission de CN.

« Enfin, vous constaterez, à la lecture des notes du chef des finances, que CN est confrontée à des défis stratégiques (Annexe III). Si vous relevez des éléments importants que nous devrions communiquer au Conseil, veuillez m'en faire part. »

## ANNEXE I INFORMATIONS FINANCIÈRES PROVISOIRES

### Revenus

En moyenne, en 2015, chaque article livré par la poste a généré des revenus de timbres-poste de 2,20 \$, et chaque article livré par messageries, des revenus de messageries de 15,60 \$. Chaque comptoir postal a dégagé une marge brute d'environ 0,1 million \$ sur les services concessionnaires.

### Coûts

Pour l'exercice 2015, le total des dépenses pour les trois gammes de services se détaille comme suit (en millions de dollars) :

		Notes
Main-d'œuvre et avantages sociaux	3 200 \$	1
Collecte, traitement et livraison (coûts non salariaux)	800	2
Entretien des biens et des installations	300	3
Vente, administration et autres frais	200	4

### Notes

1. Approximativement 60 % des employés sont affectés aux *Services postaux*, 30 % aux *Services de messagerie*, et 10 % aux *Services concessionnaires*.
2. Les coûts de collecte, de traitement et de livraison sont engagés à parts égales par les *Services postaux* et les *Services de messagerie*.
3. Selon les employés d'entretien, il est difficile d'estimer le temps qu'ils consacrent à chaque gamme de services, vu la grande quantité de tâches effectuées au quotidien. À l'interne, CN affecte 60 %, 30 % et 10 % des coûts d'entretien aux *Services postaux*, aux *Services de messagerie* et aux *Services concessionnaires*, respectivement; ces pourcentages n'ont pas été revus depuis 2007.
4. Des coûts inscrits à la rubrique « Vente, administration et autres frais », environ 5 % sont liés aux *Services postaux*, 15 % sont liés aux *Services de messagerie* et 80 % correspondent aux coûts associés à l'entreposage des stocks, à la publicité normale pour les articles en liquidation et aux autres activités promotionnelles des *Services concessionnaires*.

Outre ces dépenses, l'amortissement des immobilisations corporelles liées à chaque gamme de services s'est élevé à 100 millions \$ pour les *Services postaux*, à 75 millions \$ pour les *Services de messagerie* et à 50 millions \$ pour les *Services concessionnaires*.

**ANNEXE I (suite)**  
**INFORMATIONS FINANCIÈRES PROVISOIRES**

En 2015, le siège social de CN a également engagé des frais administratifs totalisant 2 100 millions \$, notamment pour le fonctionnement des services des finances et du contentieux. Comme ces frais administratifs ne peuvent être rattachés à des services en particulier, CN les a toujours répartis également entre les trois gammes de services dans ses états financiers internes. Elle s'est toujours demandé s'il existait une meilleure formule de répartition.

CN ne répartit pas les revenus de placement entre ses gammes de services. Elle a des placements considérables en obligations et en dépôts à terme. Ils lui ont rapporté des revenus de 390 millions \$ en 2015.

**ANNEXE II**  
**PRÉVISION DES REVENUS ET DES CHARGES POUR LES INITIATIVES DE 2016**

**Boîtes postales communautaires**

À compter de 2016, CN réduit considérablement le service de livraison du courrier à domicile. La société procède plutôt à l'installation de boîtes postales communautaires, ce qui fera diminuer le temps consacré à la livraison par les employés des postes.

On ne s'attend pas à une modification des revenus par suite de cette initiative. Le total des coûts de main-d'œuvre devrait toutefois diminuer de 15 % en 2016.

On prévoit que l'installation des boîtes postales communautaires coûtera 400 millions \$ et qu'elle sera terminée d'ici la fin de 2016. Les coûts d'entretien augmenteront d'environ 5 % en 2016.

**Livraison électronique**

À compter du 1<sup>er</sup> avril 2016, les clients auront la possibilité de recevoir leur courrier du GdC par voie électronique. On ne s'attend pas à ce que cette initiative ait une incidence sur les revenus, mais elle réduira les coûts de main-d'œuvre de 20 millions \$, et les coûts de collecte, de traitement et de livraison, de 5 % en 2016. La mise en place initiale du portail Web devrait coûter à CN 140 millions \$, dont la totalité devrait être engagée entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 1<sup>er</sup> avril 2016. S'ajouteront des coûts de promotion de 60 millions \$ pour inciter les Canadiens à s'inscrire au service.



**ANNEXE III**  
**EXTRAIT DE LA VERSION PRÉLIMINAIRE DU RAPPORT DE GESTION**

**Énoncés de vision et de mission**

La vision de CN est d'être un chef de file mondial en matière de solutions de livraison physique et à valeur ajoutée pour ses clients, ses employés et l'ensemble des Canadiens.

La mission de CN consiste à :

- améliorer continuellement les services existants, de façon à assurer la satisfaction des clients;
- mettre l'accent sur l'efficacité des processus actuels, pour veiller à ce que les services soient fournis au coût le plus bas;
- réduire au minimum son empreinte environnementale, pour un avenir meilleur.

**Notes du chef des finances**

[...] En 2015, nous avons livré 1,2 milliard d'articles de courrier de moins qu'en 2005. La poste n'est plus la principale source de communication pour les ménages et les entreprises [...]

[...] Nous sommes à un point tournant de notre histoire. Chaque année, de moins en moins de lettres circulent dans notre système, mais les Canadiens ont de plus en plus recours à CN pour la livraison de produits commandés par voie électronique [...]

[...] CN continue d'essayer des pertes d'exploitation, comme c'est le cas depuis plusieurs années. Elle doit trouver des façons de se réinventer au cours des prochaines années [...]

[...] CN examine toutes les options pour améliorer sa situation financière. Elle explore actuellement différents modèles de financement avec le GdC, notamment la possibilité de ne plus limiter le financement aux seuls *Services postaux* [...]

**Étude de cas n° 2****(Temps suggéré : 90 minutes)**

Vous, CPA, avez été nommé contrôleur à temps partiel de Peintres Perfecto inc. (PPI) en janvier 2016, il y a un mois. PPI est une société privée sous contrôle canadien (SPCC) constituée en 2010 et établie à Fredericton (Nouveau-Brunswick). Elle est dirigée par Peter Steele, son unique actionnaire.

Avant 2015, PPI fournissait des services de peinture exclusivement à des clients résidentiels. Au début de 2015, Peter a décidé d'offrir aussi les mêmes services à des clients commerciaux. Le conseil immobilier prévoyait alors une croissance de la demande de locaux et de rénovation dans le segment commercial, et Peter estimait que cette expansion augmenterait la probabilité de survie de PPI, le segment résidentiel étant inondé de fournisseurs bon marché.

Peter s'attendait à ce que les contrats commerciaux, en raison de leur plus grande envergure, permettent de réaliser des gains d'efficacité et donc de réduire les coûts. Il prévoyait, pour le segment commercial, une diminution des temps de préparation, de démontage et de déplacement, ce qui permettrait à ses équipes de consacrer plus de temps aux travaux facturables et donc d'accroître les bénéfices. À la grande déception de Peter, PPI a plutôt subi une perte, comme le montre le projet d'état des résultats pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 (Annexe I). Peter pense qu'une analyse des coûts engagés par PPI pour les services de peinture, la réparation de cloisons sèches et les activités de soutien des travaux serait utile et pourrait expliquer les résultats financiers. Il se demande également s'il devrait continuer d'offrir des services à la fois sur le marché résidentiel et sur le marché commercial, ou s'il devrait plutôt se concentrer sur un seul marché. Il vous a donné des renseignements sur les activités de 2015 (Annexe II).

PPI ayant manqué de liquidités, Peter a demandé à la banque de l'entreprise une augmentation de la ligne de crédit d'exploitation. En plus des états financiers internes, la banque exige un plan stratégique montrant comment PPI atteindra la rentabilité en 2016. Si la banque pense que PPI ne pourra pas améliorer sa performance pendant l'exercice 2016, elle refusera l'augmentation.

Peter a réfléchi à la première année d'activité dans le segment commercial. Il n'est pas satisfait de l'exploitation de l'entreprise et trouve qu'il a perdu le contrôle de celle-ci au fil de sa croissance. Peter est d'avis qu'il peut apporter des améliorations sur plusieurs plans. Il veut que vous l'aidiez à traiter certaines questions qu'il a relevées. Il se demande s'il y a des considérations fiscales à prendre en compte relativement à ces questions, dont les détails sont présentés dans les notes afférentes aux états financiers (Annexe I). Il espère que vous pourrez le conseiller.

**ANNEXE I**  
**PROJET D'ÉTAT DES RÉSULTATS**

*Peintres Perfecto inc.*  
*Projet d'état des résultats*  
*Exercice clos le 31 décembre*

	<u>2015</u> (non audité)	<u>Notes</u>
Produits	1 200 000 \$	1
Charges		
Salaire du président	80 000	2
Salaires et charges sociales	500 000	3
Fournitures	550 000	4
Amortissement du matériel	60 000	
Frais liés aux véhicules	90 000	5
Frais de bureau	150 000	
Perte sur placement	35 000	6
	<u>1 465 000</u>	
Bénéfice (perte) avant impôts	<u>(265 000) \$</u>	

**Notes**

1. PPI a une structure de tarification simple, facturant 5 \$ par mètre carré estimatif à peindre. PPI facture le même tarif aux clients résidentiels et aux clients commerciaux. Les produits de PPI ont été tirés à parts égales des contrats résidentiels et commerciaux.

Quand PPI n'avait que des clients résidentiels, les seuls modes de paiement acceptés étaient l'argent comptant et les cartes de débit et de crédit. En 2015, Peter a décidé d'offrir du crédit aux clients commerciaux : il leur remet une facture à la fin des travaux et leur donne un délai de règlement de 30 jours. PPI a obtenu bon nombre de ses contrats commerciaux en publicisant énergiquement cette politique. Le recouvrement a été beaucoup plus difficile que Peter l'avait prévu. Jusqu'ici, seuls 90 % des 600 000 \$ facturés aux clients commerciaux en 2015 ont été recouverts. De plus, 75 % des créances non recouvrées étaient en souffrance depuis plus de 90 jours à la fin de l'exercice. Peter cherche des moyens de réduire le solde des créances irrécouvrables et d'accélérer le recouvrement à l'avenir.

**ANNEXE I (suite)**  
**PROJET D'ÉTAT DES RÉSULTATS**

2. Peter recevait auparavant un salaire plus élevé, qui s'approchait du taux du marché pour un superviseur de chantier d'expérience. Vu la faiblesse des résultats financiers, il a abaissé son salaire à 80 000 \$ en 2015, pour réduire au minimum les pertes de la société. Afin de répondre à ses besoins personnels, il a obtenu en tant qu'actionnaire un prêt sans intérêt de 10 000 \$ auprès de PPI. C'était la première fois qu'il empruntait de la société. Il ne sait pas quand il remboursera le prêt. Il a entendu dire, lors d'une activité de réseautage, qu'il pouvait être plus avantageux sur le plan fiscal de toucher des dividendes plutôt qu'un salaire. Il s'interroge sur les incidences fiscales de cette option.
3. PPI a embauché une nouvelle équipe de deux peintres. Ceux-ci ont été engagés parce qu'ils peuvent aussi réparer les cloisons sèches. Le nettoyage ainsi que le déplacement de meubles pour les contrats commerciaux se font souvent en soirée, ce qui a mené à une augmentation des heures supplémentaires rémunérées en 2015 par rapport à 2014, les peintres étant payés au taux majoré de 50 %. Peter visite souvent les chantiers pour vérifier l'avancement des travaux. À quelques reprises, l'équipe n'était pas sur place, même si elle avait dit qu'elle travaillerait tard ce soir-là. Il a présumé qu'elle avait terminé plus tôt que prévu ou modifié son horaire. Toutefois, vu la hausse des heures supplémentaires, il se demande maintenant si les employés n'ont pas parfois inscrit des heures sans travailler. Il a examiné leurs feuilles de temps mensuelles, mais il ne se rappelle pas les dates de ses visites sur les chantiers.
4. Peter considère que les frais de fournitures sont trop élevés. Les fournitures sont actuellement conservées dans une aire d'entreposage librement accessible, et les peintres prennent les fournitures dont ils ont besoin pour faire leur travail. Peter a toujours fait confiance aux équipes, présumant qu'elles ne prenaient que le nécessaire. Il se demande s'il y a du gaspillage ou si des fournitures sont utilisées à des fins personnelles.
5. Les équipes utilisent des véhicules de PPI pour aller chercher des fournitures dans des magasins et pour faire l'aller-retour entre le bureau et un chantier. Les employés utilisent leurs cartes de crédit personnelles pour acheter du carburant et des fournitures. Ils soumettent leurs reçus à Peter, et PPI les rembourse en fonction des reçus soumis. Peter n'exige pas d'autres pièces justificatives et ne leur demande pas le kilométrage indiqué à l'odomètre. Il soupçonne que certains employés facturent à l'entreprise de l'essence achetée pour leur véhicule personnel.

**ANNEXE I (suite)**  
**PROJET D'ÉTAT DES RÉSULTATS**

6. À la fin de 2014, un ami de Peter occupant le poste de chef du marketing à SBI inc. (SBI), une entreprise technologique en démarrage considérée comme une société exploitant une petite entreprise à des fins fiscales, a convaincu Peter d'investir une partie de la trésorerie de PPI, soit 35 000 \$, dans des actions de SBI. SBI a déclaré faillite en 2015. L'investissement de 35 000 \$ dans SBI a été passé en charges en 2015, même si PPI détient encore les actions.

**ANNEXE II**  
**RENSEIGNEMENTS SUR LES ACTIVITÉS DE 2015**

Peter a analysé les frais engagés par PPI en 2015 en les répartissant entre les principales activités qui, selon lui, ont une incidence directe sur le coût des travaux, et il a estimé le volume de chaque activité comme suit :

<b>Activité</b>	<b>Inducteur de coûts</b>	<b>Volume d'activité</b>
Peinture	Nombre de mètres carrés peints	240 000 mètres carrés
Réparation de cloisons sèches	Nombre de réparations	125 réparations*
Activités de soutien des travaux	Heures consacrées au soutien des travaux	800 heures**
Frais de bureau (non directement attribuables aux activités principales)	Sans objet	Sans objet

\* 35 réparations de cloisons sèches pour des clients résidentiels et 90 pour des clients commerciaux.

\*\* 85 % des activités de soutien (obtention de permis, relations avec des propriétaires d'immeubles, etc.) pour des clients commerciaux et 15 % pour des clients résidentiels. Peter a été surpris de l'ampleur du soutien requis par certains clients commerciaux.

Pour déterminer la répartition des frais engagés par PPI entre les différentes activités principales, on a interrogé les employés et consulté les documents sources. Voici les résultats :

	<b>Peinture</b>	<b>Réparation de cloisons sèches</b>	<b>Activités de soutien</b>	<b>Autres</b>
Salaires du président	5 %	0 %	75 %	20 %
Salaires et charges sociales	80 %	10 %	0 %	10 %
Fournitures	90 %	10 %	0 %	0 %
Amortissement du matériel	20 %	65 %	0 %	15 %
Frais liés aux véhicules	0 %	0 %	50 %	50 %
Frais de bureau	0 %	0 %	50 %	50 %
Perte sur placement	0 %	0 %	0 %	100 %

**Étude de cas n° 3****(Temps suggéré : 70 minutes)**

Santé holistique CHHP (CHHP) est un organisme sans but lucratif (OSBL) qui offre de la formation en santé holistique dans différentes villes canadiennes depuis 10 ans. Elle applique les normes comptables pour les OSBL. Vous, CPA, travaillez au service de la comptabilité de CHHP depuis quelques années.

La mission de CHHP consiste à apprendre aux étudiants à harmoniser le corps, l'âme et l'esprit, ainsi qu'à donner des formations en santé préventive et holistique. En tant qu'OSBL, CHHP a pour vision d'élaborer le programme le plus pertinent et le plus respecté, au coût le moins élevé du secteur.

CHHP décernera désormais le titre reconnu de « praticien en santé holistique » aux étudiants qui réussissent le nouvel examen professionnel et suivent un stage dans le cadre de son programme de formation. Un nouveau service a été créé pour la tenue de cet examen, et vous y êtes temporairement affecté pour en faciliter la mise en place. Le jour de votre arrivée, Holly, votre nouvelle directrice, vous dit :

« Bienvenue, CPA! Nous travaillons au premier examen annuel, qui aura lieu dans quelques mois. Nous devons tout d'abord déterminer le montant à exiger pour l'examen. Nous nous attendons à ce que 2 000 étudiants par année se présentent à l'examen, y compris, à partir de l'an 2, les candidats qui reprendront l'examen. Puisque le nombre d'étudiants peut fluctuer au fil du temps, j'aimerais également savoir quel serait le montant à exiger si nous n'avions que 1 000 étudiants, et si nous en avions 3 000. En tant qu'OSBL, nous n'avons qu'à recouvrer nos coûts, qui incluent une affectation de 150 000 \$ de frais généraux de l'organisme au Service des examens. Voici les produits et les charges prévus pour l'examen (Annexe I).

« La profession compte relativement peu de membres, et beaucoup de praticiens et d'étudiants se connaissent. De nombreux praticiens d'expérience ont accepté de prendre congé pour rédiger et corriger nos examens. Un "centre de correction" externe temporaire sera aménagé pour cette séance de correction intensive d'une semaine. Nous devons encore déterminer à qui nous accorderons la priorité lorsque nous étudierons les candidatures aux postes de correcteurs. Je crains que certains praticiens embauchés comme correcteurs connaissent personnellement des étudiants. Voici des renseignements sur les processus (Annexe II). Dites-moi ce que vous pensez du fonctionnement et des processus prévus pour le centre de correction et recommandez-moi des améliorations pour remédier aux faiblesses que vous constaterez.

« Il paraît que l'Agence du revenu du Canada a récemment contesté le statut (employé ou travailleur indépendant) des travailleurs temporaires de certaines organisations. Pour éviter les complications et les cotisations au RPC/RRQ et à l'AE, nous préférons considérer nos correcteurs comme des travailleurs indépendants. Pouvez-vous déterminer s'ils répondent aux critères pour être considérés comme des travailleurs indépendants? De plus, y a-t-il des changements que nous pourrions apporter pour nous assurer qu'ils seront considérés comme tels?

« Enfin, votre supérieur, le directeur du Service de la comptabilité, désire que vous prépariez un rapport analysant toutes les incidences comptables des activités du nouveau service. Il veut aussi que nous prenions une décision quant au matériel spécialisé (Annexe III). »



## ANNEXE I PRODUITS ET CHARGES ESTIMATIFS

- Les frais d'examen (qui restent à déterminer) seront facturés et perçus deux mois avant la tenue de l'examen. Les étudiants qui échouent à l'examen auront le droit de s'y représenter moyennant des frais réduits (réduction de 50 %). On prévoit que, à partir de l'an 2, 25 % de tous les étudiants qui se présenteront seront des candidats reprenant l'examen, puisqu'on s'attend à ce que la plupart des étudiants qui auront échoué voudront se prévaloir du tarif réduit.
- La tenue de l'examen et la correction sont séparées par la clôture de notre exercice. Nous prévoyons comptabiliser les produits selon la méthode de l'avancement des travaux, en fonction de l'élaboration, de la tenue et de la correction de l'examen.
- Le nouveau service a 3 employés, dont les salaires annuels combinés se chiffrent à 160 000 \$. Les avantages sociaux correspondent en moyenne à 15 % du salaire.
- CHHP sous-traite la rédaction des questions d'examen. Les questions à choix multiple lui coûtent 50 \$ par question. Il n'y a que 100 questions à choix multiple dans un examen, mais CHHP doit en acheter 250 pour en choisir 100 qui s'harmonisent bien dans un même examen. L'examen comporte aussi 3 questions à développement qui coûtent 1 000 \$ chacune. CHHP doit en acheter 5 pour en choisir 3 qui s'harmonisent dans un même examen. Les questions inutilisées sont « mises en banque » en prévision des examens ultérieurs. Afin de constituer une banque de questions, CHHP prévoit acheter le même nombre de questions pendant quelques années.
- Toutes les questions à choix multiple et à développement sont comptabilisées comme des charges payées d'avance, mais nous ne savons pas si c'est le traitement approprié. Nous avons décidé de ne pas publier les examens. Ainsi, les questions pourront être réutilisées. Après quelques années, toutefois, l'évolution de la profession pourrait rendre certaines questions périmées. Certaines questions à choix multiple sont probablement inutilisables. Nous nous demandons quelle est l'incidence de ces facteurs sur la façon de comptabiliser les questions dans les états financiers.
- Les rédacteurs conviennent par contrat de ne pas utiliser ni divulguer les questions qu'ils rédigent et de supprimer toute trace des questions dans leur ordinateur. Ils nous envoient les questions par courriel. La confidentialité d'une des questions a été compromise cette année, le compte de courriel d'un des rédacteurs ayant été piraté.
- L'examen aura lieu simultanément dans 15 villes canadiennes, et le coût moyen des installations et du personnel est de 6 000 \$ pour chaque ville. S'il y a 1 000 candidats, les examens n'auront lieu que dans 10 villes, au même coût moyen. S'il y a 3 000 candidats, il faudra des locaux plus grands dans les 15 villes; le coût moyen passera donc à 10 000 \$ par emplacement.

**ANNEXE I (suite)**  
**PRODUITS ET CHARGES ESTIMATIFS**

- Voici les coûts liés au centre de correction :

Hôtel	1 000 \$ par correcteur
Repas	300 \$ par correcteur
Déplacements	800 \$ par correcteur
Location d'une salle de conférence	30 000 \$ par séance
Location de matériel et fournitures de bureau	5 000 \$ par séance

Les correcteurs travailleront dans la salle de conférence de l'hôtel. S'il y avait 3 000 copies à corriger, une deuxième salle de conférence serait nécessaire.

- Les correcteurs reçoivent des honoraires fixes de 2 500 \$, sans avantages sociaux. Le paiement est versé par dépôt direct immédiatement après la fin de la correction.
- Il est facile de trouver des correcteurs, puisque nous corrigeons l'examen pendant une période de l'année qui est moins occupée pour eux.

**ANNEXE II**  
**RENSEIGNEMENTS SUR LE FONCTIONNEMENT DU CENTRE DE CORRECTION**

- Le premier jour de la correction, le personnel de CHHP formera les correcteurs pour la correction des questions à développement. À partir des modèles de réponse fournis par le rédacteur de la question et peaufinés par le personnel de CHHP, les correcteurs corrigeront les examens pendant les quatre jours suivants.
- L'hôtel a accepté de laisser la salle de conférence déverrouillée pour que les correcteurs puissent travailler selon leur propre horaire. Les correcteurs prennent au hasard une liasse de cahiers-réponses dans la pile « à corriger » ainsi que des fiches de correction vierges. Sur la fiche de correction, le correcteur inscrit son nom, le matricule et le nom de l'étudiant, et les points accordés. Après la correction, le cahier-réponse et la fiche de correction sont placés dans la pile « terminés ».
- Bien qu'ils doivent corriger un nombre établi de cahiers-réponses chaque jour, les correcteurs peuvent commencer et finir leur journée de travail, et prendre des pauses, quand ils le veulent.
- Il faut retenir les services d'un correcteur par tranche de 40 étudiants se présentant à l'examen.
- Les questions à choix multiple sont corrigées électroniquement au moyen de matériel spécialisé.
- Il est essentiel que les cahiers-réponses soient conservés en lieu sûr. Puisqu'il n'y en a qu'un seul exemplaire, la perte d'un cahier serait désastreuse.

**ANNEXE III**  
**DÉCISION RELATIVE AU MATÉRIEL SPÉCIALISÉ**

CHHP a besoin de nouveau matériel spécialisé pour traiter l'important volume de cahiers-réponses. Le fournisseur a présenté deux options à CHHP :

- Option 1 : Achat initial à un prix de 55 000 \$. CHHP devra verser 1 800 \$ par année à la fin de chaque année pour un contrat d'entretien annuel.
- Option 2 : Contrat de location de 48 mois prévoyant un loyer mensuel de 1 500 \$ versé au début de chaque mois. CHHP a déjà engagé des frais de 800 \$ pour un rapport de solvabilité qui sera soumis au fournisseur pour l'approbation du crédit.

Le coût d'emprunt annuel de CHHP est de 9 %. Le matériel spécialisé a une durée de vie utile de 4 ans et une valeur de récupération de 5 000 \$.

**ANNEXE J**

**RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION SOMMATIVE  
ÉPREUVE DU JOUR 1 – RSI  
VERSION 1 ET VERSION 2**

**Résultats par occasion d'évaluation sommative****Résultats de la correction – Version 1**

Indicateur	Nbre de candidats	Échec <sup>1</sup>	Échec de peu / réussite de justesse <sup>1</sup>	Réussite
Analyse de la situation	2 680	1,01	5,45	93,54
Analyse	2 680	3,36	18,21	78,43
Conclusions et conseils	2 680	0,52	2,39	97,09
Communication	2 680	0,41		99,59

**Résultats de la correction – Version 2**

Indicateur	Nbre de candidats	Échec <sup>1</sup>	Échec de peu / réussite de justesse <sup>1</sup>	Réussite
Analyse de la situation	217	2,76	8,76	88,48
Analyse	217	5,53	36,87	57,6
Conclusions et conseils	217	1,38	2,3	96,31
Communication	217	0,6		99,4

<sup>1</sup> Les copies de candidats qui, clairement, ne répondaient pas aux normes minimales de réussite ont été corrigées deux fois. Toutes les copies qui répondaient de justesse aux normes minimales de réussite ou qui y échouaient de peu ont été également corrigées deux fois, la deuxième correction servant à confirmer la réussite ou l'échec du candidat. Seules les copies qui répondaient clairement aux normes de réussite n'ont été corrigées qu'une fois.

**ANNEXE K**

**COMMENTAIRES DU JURY D'ÉVALUATION  
ÉPREUVE DU JOUR 1 – RSI  
VERSION 1 ET VERSION 2**

## COMMENTAIRES DU JURY D'ÉVALUATION SUR LES ÉPREUVES DU JOUR 1

**Épreuve :** Étude de cas RSI (version 1)  
**Temps approximatif :** 240 minutes  
**Niveau de difficulté :** Moyen 1  
**Domaine de la Grille de compétences :** s. o.; compétences habilitantes  
**Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation sommative**

### Occasion d'évaluation n° 1 (analyse de la situation)

Les candidats devaient exposer les facteurs internes (p. ex., la mission, la vision et les facteurs clés de succès) et les facteurs externes (p. ex., l'économie et les tendances) qui influeraient sur les décisions que RSI devait prendre. Il leur fallait mettre en évidence les éléments de la situation ayant changé par rapport à la situation décrite dans le module de synthèse 1, qui auraient une incidence sur l'analyse des questions et qui constitueraient des contraintes ou des facteurs de décision primordiaux, et d'intégrer par la suite ces éléments dans leurs réponses pour les occasions d'évaluation n° 2 et 3. Il était essentiel que les candidats démontrent leur compréhension des changements survenus par rapport au module de synthèse 1 et de leur incidence sur les décisions à prendre.

De façon générale, les candidats ont relevé les facteurs importants, et ont bien réussi à établir des liens entre leur analyse de la situation et l'analyse des questions de l'occasion d'évaluation n° 2. Certains candidats ont perdu du temps en se contentant de récapituler les faits de l'étude de cas ou en effectuant une analyse trop approfondie de la situation, ou ont présenté les trois principales composantes de leur réponse comme des sections complètement indépendantes sans les intégrer entre elles (en d'autres mots, ils ont traité séparément les occasions d'évaluation n° 1, 2 et 3).

### Occasion d'évaluation n° 2 (analyse des questions)

Les candidats devaient analyser trois questions importantes, tant d'un point de vue qualitatif que d'un point de vue quantitatif. Ils pouvaient aussi analyser plusieurs questions secondaires.

Question importante n° 1 : Déterminer si Lavish devait déménager.

Question importante n° 2 : Déterminer si RSI devait conclure un contrat important avec Santé et beauté. Les candidats devaient analyser les options s'offrant à RSI pour répondre à la demande additionnelle en cas de conclusion du contrat. Pour ce faire, ils devaient déterminer si RSI pouvait répondre à la demande additionnelle par le recours à des heures supplémentaires ou à des ingrédients importés (principalement à court terme, mais en tenant aussi compte dans une certaine mesure des possibilités à long terme).

Question importante n° 3 : Déterminer si RSI devait vendre sa participation dans MTC à l'autre copropriétaire.

La quasi-totalité des candidats ont relevé les trois questions importantes de l'étude de cas. De façon générale, ils ont effectué une analyse raisonnable de chacune de ces questions et ont tenté d'adopter à la fois un point de vue quantitatif et un point de vue qualitatif.

Les candidats ayant le mieux réussi ont présenté une analyse quantitative plus approfondie et détaillée que les autres candidats.



Quelques candidats semblent avoir mal géré leur temps, leur analyse de la troisième question étant beaucoup plus courte que celles des autres questions. La plupart d'entre eux ont présenté une longue analyse de la situation. Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont souvent fourni que de brefs éléments qualitatifs, une analyse quantitative limitée (prenant peu en compte et appliquant peu l'analyse de la situation), ou les deux.

Questions secondaires : Les candidats pouvaient aussi analyser certaines questions stratégiques moins importantes, à savoir les problèmes liés aux subventions publiques reçues et la responsabilité d'un ancien propriétaire, la modification suggérée de la structure de prix de RSI, ainsi que l'approbation des états financiers de Pure et les questions de gouvernance connexes.

La plupart des candidats ont analysé la question des subventions publiques et celle de la modification de la structure de prix. Bon nombre d'entre eux n'ont pas établi un ordre des priorités adéquat et ont consacré trop de temps aux subventions publiques. Une grande partie de ces candidats ont décrit les procédures requises de manière plus détaillée que ce qui convenait dans le contexte d'une analyse destinée au conseil d'administration.

En règle générale, les candidats ont eu du mal à identifier la structure de gouvernance appropriée en ce qui concernait les états financiers de Pure. Le Jury tenait davantage à ce que les candidats cernent le problème de gouvernance qu'à ce qu'ils recommandent la structure adéquate.

### **Occasion d'évaluation n° 3 (conclusion)**

On attendait des candidats qu'ils tirent une conclusion logique de chaque analyse effectuée. Il était acceptable de conclure que des renseignements supplémentaires étaient nécessaires, pourvu que cette affirmation soit étayée.

Les candidats ayant le mieux réussi ont proposé une conclusion détaillée pour chacune des questions analysées. Les conclusions des candidats ayant le moins bien réussi manquaient de clarté ou n'étaient qu'implicites. Parmi les candidats ayant le mieux réussi, un grand nombre d'entre eux ont fait des commentaires sur les liens entre les questions et l'incidence d'une décision sur une autre. Bon nombre de candidats ayant le moins bien réussi ont essayé d'établir un calendrier détaillé de mise en œuvre, ce qui était impossible compte tenu des faits présentés dans l'étude de cas.

### **Occasion d'évaluation n° 4 (communication)**

Les candidats ont généralement communiqué efficacement.

### **Occasion d'évaluation n° 5 (évaluation globale)**

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre occasions d'évaluation pour pouvoir obtenir la mention « réussite ». Le Jury s'attendait, pour chacune des questions importantes, à une analyse globale à la fois qualitative et quantitative, suivie d'une conclusion raisonnée. Il s'attendait aussi à ce que les candidats intègrent des informations fournies dans le module de synthèse 1 et les changements relevés dans leur analyse de la situation.

## COMMENTAIRES DU JURY D'ÉVALUATION SUR LES ÉPREUVES DU JOUR 1 (SUITE)

**Épreuve :** Étude de cas RSI (version 2)  
**Temps approximatif :** 240 minutes  
**Niveau de difficulté :** De facile à moyen  
**Domaine de la Grille de compétences :** s. o.; compétences habilitantes  
**Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation sommative**

### Occasion d'évaluation n° 1 (analyse de la situation)

Les candidats devaient exposer les facteurs internes (p. ex., la mission, la vision et les facteurs clés de succès) et les facteurs externes (p. ex., l'économie et les tendances) qui influeraient sur les décisions que RSI devait prendre. Il leur fallait mettre en évidence les éléments de la situation ayant changé par rapport à la situation décrite dans le module de synthèse 1, qui auraient une incidence sur l'analyse des questions et qui constitueraient des contraintes ou des facteurs de décision primordiaux. Les candidats devaient ensuite intégrer ces éléments dans leurs analyses des occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 2 et 3. Il était essentiel que les candidats démontrent leur compréhension des changements survenus par rapport au module de synthèse 1 et de leur incidence sur les décisions à prendre.

De façon générale, les candidats ont relevé certains des facteurs importants (croissance économique, taux d'emploi, construction de nouveaux hôtels) et ont établi des liens entre leur analyse de la situation et leur analyse détaillée des questions de l'occasion d'évaluation n° 2. Pour ce qui est de l'évolution de l'environnement d'exploitation, la plupart des candidats ont mentionné que RSI était en mode expansion et que l'économie allait bien.

Les candidats ayant le mieux réussi ont axé leur analyse sur des éléments précis et mis l'accent sur les changements qui auraient une incidence sur leur analyse subséquente.

Les candidats ont perdu du temps à récapituler les faits de l'étude de cas, ou ont fait une analyse de la situation trop approfondie (refaisant au complet l'analyse FFPM).

### Occasion d'évaluation n° 2 (analyse des questions)

Les candidats devaient analyser quatre questions importantes, tant d'un point de vue qualitatif que d'un point de vue quantitatif.

La quasi-totalité des candidats ont relevé les quatre questions importantes de l'étude de cas. De façon générale, ils ont effectué une analyse raisonnable de chacune de ces questions et ont tenté d'adopter à la fois un point de vue quantitatif et un point de vue qualitatif. Certains candidats semblent avoir mal géré leur temps, leur analyse de la question du franchisage par HAWI étant beaucoup plus courte que celle des autres questions. Bon nombre d'entre eux ont présenté une longue analyse de la situation, ce qui a peut-être causé leur manque de temps. Certains candidats ont eu du mal à maintenir le caractère stratégique de leur analyse et n'ont pas su relever ni intégrer les principaux risques évoqués dans l'étude de cas; ils ont plutôt présenté une analyse plus technique ou théorique de la question. Des candidats ont tenté de quantifier le financement à la disposition de RSI, alors qu'ils n'avaient pas suffisamment d'information pour le faire.

Les candidats ayant le mieux réussi ont présenté des analyses quantitative et qualitative détaillées, ont utilisé les faits de l'étude de cas et ont clairement expliqué leurs calculs et indiqué pourquoi chaque élément constituait un avantage ou un inconvénient. Ils ont intégré les principaux facteurs de risque évoqués dans l'étude de cas, particulièrement dans leur analyse de la question importante n° 2.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont souvent fourni que de brefs éléments qualitatifs (appliquant peu leur analyse de la situation) ou n'ont proposé qu'une analyse quantitative limitée, ou les deux. Par ailleurs, bon nombre de ces candidats n'ont pas su établir l'ordre de priorité des questions et ont traité la question importante n° 2 comme une question de moindre importance, se contentant de traiter des faiblesses des contrôles seulement. Ces candidats ont aussi présenté beaucoup d'arguments théoriques sur les diverses formes de rémunération ou sur la structure de la prime de Barbara, sans lier ces analyses aux faits de l'étude de cas.

Question importante n° 1 : Déterminer si Lavish devait vendre le spa Lavish aux Hôtels Opal.

Les candidats devaient évaluer l'offre présentée par les Hôtels Opal. Il fallait comparer la valeur actualisée du produit de la vente (1,2 million \$) et l'estimation de la valeur de Lavish (entre 1 et 1,6 million \$), ainsi que réaliser une évaluation rapide pour confirmer que l'estimation était raisonnable. Les candidats pouvaient aussi estimer les entrées de trésorerie que générerait la vente (215 000 \$).

La plupart des candidats ont traité adéquatement cette question. Ils ont tenté d'évaluer l'offre visant Lavish et en ont analysé certains avantages et inconvénients. Ils ont calculé la valeur estimative de Lavish au moyen des renseignements fournis dans l'étude de cas, c'est-à-dire en comparant la valeur de Lavish aux références sectorielles et en vérifiant le caractère raisonnable de cette valeur en multipliant le résultat net de 225 000 \$ par un facteur de 3 à 5. La majorité des candidats n'ont pas compris que le résultat net n'était pas un BAIIA.

Les candidats ayant le mieux réussi ont tenu compte des risques liés au bail si Lavish n'était pas vendue, et ont estimé la valeur de Lavish en étant conscients que le BAIIA n'était pas le résultat net. Ces candidats ont souvent quantifié les entrées de trésorerie qui pourraient servir à réaliser des investissements si Lavish était vendue.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont pas compris les modalités de l'offre et ont refait l'évaluation, souvent en commettant des erreurs, même si ce n'était pas nécessaire.

Question importante n° 2 : Évaluer la performance de Barbara, nouvelle directrice de MTC, calculer et analyser sa prime, et déterminer si l'accord était respecté.

Les candidats devaient analyser la performance financière de MTC et la performance de Barbara en tant que directrice. L'étude de cas faisait état de nombreux problèmes opérationnels liés à MTC. Les candidats devaient se rappeler qu'il leur fallait faire une analyse globale et ne pas trop entrer dans les détails, et non se limiter à une analyse technique, car ces problèmes visaient à faire ressortir les questions sous-jacentes relatives à la performance de Barbara, ainsi que des questions de fond comme l'accord de coentreprise.

Les candidats ayant le mieux réussi se sont concentrés sur les deux problèmes importants : le parti pris de Barbara, qui avait intérêt à faire croître le chiffre d'affaires pour pouvoir toucher sa prime, et le fait que Barbara et Andy prenaient ensemble des décisions sans consulter RSI, ce qui contrevenait à l'accord de coentreprise. Ces candidats ont analysé les différences entre les données réelles et les données budgétées. Ils ont bien compris que les résultats inférieurs aux prévisions étaient attribuables au parti pris de Barbara et au manque de contrôles, soit la conclusion qu'ils devaient tirer.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont pas vu les manquements à l'accord ni le parti pris de Barbara à l'égard du chiffre d'affaires en raison de la structure du régime de prime. Plutôt que de se concentrer sur les questions stratégiques principales, ils ont analysé les faiblesses des contrôles. Habituellement, cette analyse était suivie de réflexions sur les options sur actions et la rémunération des employés, encore une fois sans lien avec les faits de l'étude de cas (c.-à-d. les résultats dans les états financiers, ou la performance de Barbara dans le contexte de son régime de prime). Ils ont

parfois perdu beaucoup de temps à déterminer s'il était judicieux d'offrir un rabais. En ce qui concerne l'analyse des états financiers, ils n'ont fait que remarquer que les produits étaient en baisse et les charges en hausse, sans s'appuyer sur les faits de l'étude de cas pour expliquer la situation. De plus, certains de ces candidats ont suggéré de modifier l'accord sur MTC alors qu'il était déjà signé (ce travail devait être fait dans la version 1 de l'étude de cas RSI).

Question importante n° 3 : Déterminer s'il était préférable de confier le franchisage à une société internationale ou de s'en occuper soi-même.

Les candidats devaient analyser la possibilité de franchisage par l'intermédiaire de HAWI et la possibilité que RSI s'occupe elle-même du franchisage.

La plupart des candidats se sont appuyés sur les faits de l'étude de cas et ont présenté les avantages et inconvénients du franchisage par HAWI comparativement à la possibilité que RSI s'occupe elle-même.

Les candidats ayant le mieux réussi ont analysé les avantages et inconvénients en s'appuyant sur les faits de l'étude de cas et ont aussi comparé les offres d'un point de vue à la fois quantitatif et qualitatif, comparant le taux de 4 % du chiffre d'affaires offert par HAWI au taux de 6 % dans le module de synthèse 1.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont effectué une analyse limitée des avantages et des inconvénients; ils n'ont que répété les faits de l'étude de cas sans expliquer pourquoi il s'agissait d'avantages ou d'inconvénients, et n'ont pas analysé le taux de 4 % offert par HAWI.

Question importante n° 4 : Décider lesquels des cinq investissements potentiels cadraient le mieux avec RSI.

Les candidats disposaient de très peu de renseignements sur plusieurs possibilités d'investissement et on leur demandait de déterminer lesquelles devaient éventuellement être choisies. Il avait été mentionné, à la réunion du Conseil d'administration, que l'investissement total ne devait pas dépasser 500 000 \$. Les candidats devaient évaluer les avantages et inconvénients de chaque investissement en tenant compte des facteurs de risque et de sa compatibilité avec les objectifs, la mission et la vision de RSI.

La plupart des candidats ont analysé les faits de l'étude de cas et ont mentionné certains des risques et des avantages potentiels liés à chaque possibilité d'investissement.

Les candidats ayant le mieux réussi ont analysé les avantages et inconvénients de chaque possibilité d'investissement, mais ont poussé leur analyse plus loin en déterminant sa compatibilité avec RSI et la mission, la vision et les objectifs de l'entreprise. De plus, ils ont établi si la limite suggérée de 500 000 \$ avait été respectée.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont simplement répété les faits de l'étude de cas sans donner d'explications. La plupart du temps, ils n'ont pas établi de liens entre les cinq possibilités et la vision et mission de RSI; souvent, ils n'ont pas établi si le total des investissements respecterait la limite de 500 000 \$ ni tenu compte des entrées de trésorerie que générerait la vente de Lavish.

### **Occasion d'évaluation n° 3 (conclusion)**

On attendait des candidats qu'ils tirent une conclusion logique de chaque analyse effectuée. Il était acceptable de conclure que des renseignements supplémentaires étaient nécessaires, pourvu que cette affirmation soit étayée.

Les candidats ayant le mieux réussi ont proposé une conclusion détaillée pour chacune des questions analysées. Un grand nombre d'entre eux ont fait des commentaires sur les liens entre les questions et l'incidence d'une décision sur une autre.

Les conclusions des candidats ayant le moins bien réussi manquaient de clarté ou n'étaient qu'implicites.

#### **Occasion d'évaluation n° 4 (communication)**

Les candidats ont généralement communiqué efficacement.

#### **Occasion d'évaluation n° 5 (évaluation globale)**

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre occasions d'évaluation pour pouvoir obtenir la mention « réussite ». Le Jury s'attendait, pour chacune des questions importantes, à une analyse globale à la fois qualitative et quantitative, suivie d'une conclusion raisonnée. Il s'attendait aussi à ce que les candidats intègrent des informations fournies dans le module de synthèse 1 et les changements relevés dans leur analyse de la situation.



Le programme d'agrément CPA prépare les futurs CPA à relever les défis qui les attendent. Pour obtenir plus d'information sur le processus d'agrément, l'Examen final commun (EFC) et les exigences particulières applicables à la formation dans votre province, veuillez communiquer avec l'organisation des CPA de votre province ou région.

## ORGANISATIONS PROVINCIALES/RÉGIONALES DES CPA ET ÉCOLES DE GESTION CPA RÉGIONALES

### CPA Alberta

580 Manulife Place 10180 – 101 Street  
Edmonton, Alberta T5J 4R2  
Sans frais : 1 800.232.9406  
[info@cpaalberta.ca](mailto:info@cpaalberta.ca)  
[www.cpaalberta.ca](http://www.cpaalberta.ca)

### CPA Bermuda

Sofia House, 1st Floor  
48 Church Street, Hamilton HM 12  
Bermuda  
Tél. : 1 441.292.7479  
[info@cpabermuda.bm](mailto:info@cpabermuda.bm)  
[www.icab.bm](http://www.icab.bm)

### CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Manitoba

One Lombard Place, bureau 1675  
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X3  
Tél. : 1 204.943.1538  
Sans frais : 1 800.841.7148 (au Manitoba)  
[cpamb@cpamb.ca](mailto:cpamb@cpamb.ca)  
[www.cpamb.ca](http://www.cpamb.ca)

### CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602  
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2  
Tél. : 1 506.830.3300  
Télec. : 1 506.830.3310  
[info@cpanewbrunswick.ca](mailto:info@cpanewbrunswick.ca)  
[www.cpanewbrunswick.ca](http://www.cpanewbrunswick.ca)

### CPA Newfoundland and Labrador

500 – 95 Bonaventure Avenue  
St. John's, Newfoundland A1B 2X5  
Tél. : 1 709.753.3090  
[www.cpanl.ca](http://www.cpanl.ca)

### Institute of Chartered Accountants of the Northwest Territories and Nunavut

5016 50th Avenue  
P.O. Box 2433  
Yellowknife, Northwest Territories X1A 2P8  
Tél. : 1 867.873.3680  
[info@icanwt.nt.ca](mailto:info@icanwt.nt.ca)  
[www.icanwt.nt.ca](http://www.icanwt.nt.ca)

### CPA Nova Scotia

1871 Hollis Street, Suite 300  
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3  
Tél. : 1 902.425.7273  
[info@cpans.ca](mailto:info@cpans.ca)  
[www.cpans.ca](http://www.cpans.ca)

### CPA Ontario

69, rue Bloor Est  
Toronto (Ontario) M4W 1B3  
Tél. : 1 416 962.1841  
[customerservice@cpaontario.ca](mailto:customerservice@cpaontario.ca)  
[www.cpaontario.ca](http://www.cpaontario.ca)

### CPA Prince Edward Island

600 – 97 Queen Street  
P.O. Box 301  
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 7K7  
Tél. : 1 902.894.4290  
[info@cpapei.ca](mailto:info@cpapei.ca)  
[www.cpapei.ca](http://www.cpapei.ca)

### Ordre des comptables professionnels agrés du Québec

5, Place Ville Marie, bureau 800  
Montréal (Québec) H3B 2G2  
Tél. : 1 514.982.4606 (6) ou  
1 800.363.4688  
[programmenational@cpaquebec.ca](mailto:programmenational@cpaquebec.ca)  
[www.cpaquebec.ca](http://www.cpaquebec.ca)

### CPA Saskatchewan

101 – 4581 Parliament Avenue  
Regina, Saskatchewan S4W 0G3  
Tél. : 1 306.359.0272  
Sans frais : 1 800.667.3535  
[info@cpask.ca](mailto:info@cpask.ca)  
[www.cpask.ca](http://www.cpask.ca)

### Institute of Chartered Accountants of the Yukon Territory c/o CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
Télec. : 1 604.681.1523  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Canada International (Asie)

100 – 4200 North Fraser Way  
Burnaby, British Columbia V5J 5K7  
[infoasia@cpacanada.ca](mailto:infoasia@cpacanada.ca)

### CPA Canada International (Caraïbes)

277, rue Wellington Ouest  
Toronto (Ontario) M5V 3H2  
[infocaribbean@cpacanada.ca](mailto:infocaribbean@cpacanada.ca)

### École de gestion CPA Atlantique

Suite 1306, 2000 Barrington Street  
Halifax, Nova Scotia B3J 3K1  
Tél. : 1 902 334.1172  
[programs@cpaatlantic.ca](mailto:programs@cpaatlantic.ca)  
[www.cpaatlantic.ca/fr](http://www.cpaatlantic.ca/fr)

### École de gestion CPA Ouest

301, 1253 - 91 Street SW  
Edmonton, Alberta T6X 1E9  
Tél. sans frais : 1 866.420.2350  
[cpaaccommodations@cpawsb.ca](mailto:cpaaccommodations@cpawsb.ca)  
[www.cpawsb.ca](http://www.cpawsb.ca)



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST  
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2  
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585  
[WWW.CPACANADA.CA](http://WWW.CPACANADA.CA)